

AVALIAÇÃO DO CONTRIBUTO DOS FUNDOS EUROPEUS ESTRUTURAIS E DE INVESTIMENTO [FEEI] PARA A MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RELATÓRIO FINAL > ANEXO II (ESTUDOS DE CASO)

Entidade Adjudicante:



Equipa de Avaliação:



Cofinanciado por:



21 DE DEZEMBRO DE 2021



Equipa de Avaliação:

Coordenação

João FERMISSON

Rui GODINHO

Gestor de Projeto

Cristina NUNES

Equipa Técnica

Ana SIMÕES

Gonçalo LEAL

Gisela FERREIRA

Helena PEIXOTO

Nuno DUARTE

Painel de Peritos

João SALIS GOMES

José Júlio ALFERES

Sérgio CAMELO

21 de Dezembro de 2021

Principais siglas e acrónimos utilizados no documento

ABT: Avaliação Baseada na Teoria
AC: Administração Central
ACd: Administração Central Desconcentrada
AD&C: Agência para o Desenvolvimento e Coesão
AG: Autoridade de Gestão
AL: Administração Local
AM: Área Metropolitana
AMA: Agência para a Modernização Administrativa
ANAFRE: Associação Nacional de Freguesias
ANMP: Associação Nacional de Municípios Portugueses
AP: Administração Pública
AR: Administração Regional
CE: Comissão Europeia
CIM: Comunidade Intermunicipal
DGAEP: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DGAL: Direção-Geral das Autarquias Locais
DGQTFP: Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
FEDER: Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FEEI: Fundos Europeus Estruturais e de Investimento
FSE: Fundo Social Europeu
iAP: Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública
INA: Instituto Nacional de Administração
LABx: Laboratório de Experimentação da Administração Pública
M&CAP: modernização e capacitação da Administração Pública
OA: Objetivo da Avaliação
OI: Organismo Intermédio
OT: Objetivo Temático
PAEF: Programa de Assistência Económica e Financeira
PARE: Programa de Apoio às Reformas Estruturais
PI: Prioridade de Investimento
PO: Programa Operacional
PRACE: Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PREMAC: Plano de Redução e Melhoria da Administração Central
PRR: Plano de Recuperação e Resiliência
PT2020: Acordo de Parceria Portugal 2014-2020
QA: Questão de Avaliação
QREN: Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013
RAA: Região Autónoma dos Açores
RAM: Região Autónoma da Madeira
RE: Regulamento Específico
SAMA: Sistema de Apoio à Modernização Administrativa
SATDAP: Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública
SIADAP: Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIIFSE: Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu
SIMPLEX: Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa
TdA: Teoria da Ação
TdM: Teoria da Mudança
TdP: Teoria da Programação
TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação
UE: União Europeia
VAE: Valor Acrescentado Europeu

ÍNDICE

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: ADOÇÃO DE NOVOS MODELOS E SOLUÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS	
A1 LOJAS E ESPAÇOS DO CIDADÃO	1
A2 PLATAFORMA MULTICANAL DE ATENDIMENTO	7
A3 SIAC – SISTEMA INTEGRADO DE APOIO AO CONTRIBUINTE	14
A4 AGENDAMENTO ELETRÓNICO DE SERVIÇOS DE SAÚDE	20
A5 SEIXAL DIGITAL – BALCÃO ÚNICO	24
DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: APETRECHAMENTO TECNOLÓGICO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
B1 iAP – INTEROPERABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	27
B2 IDENTIFICAÇÃO ELETRÓNICA	32
B3 SIMREG – SIMPLIFICAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO DE ATOS E PROCESSOS DE REGISTO	37
B4 PLATAFORMA DE DADOS DA SAÚDE/REGISTO DE SAÚDE ELETRÓNICO	42
B5 SISTEMA DE GESTÃO ESCOLAR DA REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES	47
B6 eGov@MADEIRA – GOVERNO ELETRÓNICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA REGIONAL	51
DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
C1 CSC@UC – CENTRO DE SERVIÇOS COMUNS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA	55
C2 SCORE II – REENGENHARIA DE PROCESSOS NO ISS	60
C3 GO-PRO II – GESTÃO POR OBJETIVOS E REENGENHARIA DE PROCESSOS NO ISS	64
C4 GeRALL – GESTÃO PARTILHADA DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	69
C5 SERVIÇOS PARTILHADOS DE FINANÇAS, RECURSOS HUMANOS E VEÍCULOS DO ESTADO	75
C6 SERVIÇOS PARTILHADOS DE APROVISIONAMENTO ELETRÓNICO DA CIM BAIXO MONDEGO	80
C7 SIMPLEX AUTÁRQUICO DA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO	85
DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: QUALIFICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
D1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA	92
D2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA CÂMARA MUNICIPAL DE MAFRA	97
D3 CSC@UC – CENTRO DE SERVIÇOS COMUNS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA > COMPONENTE FORMATIVA	104
D4 ATENDIMENTO PRESENCIAL E MULTICANAL > COMPONENTE FORMATIVA	107
D5 SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E BALCÃO ÚNICO > COMPONENTE FORMATIVA	112

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

ADOÇÃO DE NOVOS MODELOS E SOLUÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

A1

LOJAS E ESPAÇOS DO CIDADÃO

AMA – Agência para a Modernização Administrativa

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
RECONVERSÃO LC AVEIRO			FCOMP-04-0126-FEDER-036246	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 1.322.985	€ 1.124.537	2015
Nome da Operação			Código da Operação	
RECONVERSÃO LC BRAGA			FCOMP-04-0126-FEDER-036247	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 1.267.868	€ 1.077.688	2015
Nome da Operação			Código da Operação	
RECONVERSÃO LC PORTO			FCOMP-04-0126-FEDER-036248	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 441.854	€ 375.576	2015
Nome da Operação			Código da Operação	
INSTALAÇÃO LC RIO MAIOR			FCOMP-04-0126-FEDER-036249	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 405.669	€ 344.819	2014
Nome da Operação			Código da Operação	
RECONVERSÃO LC VISEU			FCOMP-04-0126-FEDER-036250	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 122.177	€ 103.850	2015
Nome da Operação			Código da Operação	
APM – ATENDIMENTO PRESENCIAL E MULTICANAL: NOVOS SERVIÇOS E ALARGAMENTO DA REDE			POCI-02-0550-FEDER-022307	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 2.959.403	(1)	2020
Nome da Operação			Código da Operação	
APM – ATENDIMENTO PRESENCIAL E MULTICANAL: NOVOS SERVIÇOS E ALARGAMENTO DA REDE			POCI-05-5763-FSE-022307 (2)	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 391.025	(1)	2020

- (1) Os valores relativos ao apoio comunitário não se encontram disponíveis à data da realização deste EC, uma vez que o Relatório Final de Execução não se encontra aprovado e o encerramento da operação ainda não se encontra formalizado.
- (2) A análise relativa a esta intervenção, incidindo sobre a componente de Formação Profissional, é aprofundada no ECD4.

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada				X

O presente Estudo de Caso (EC) incide sobre um conjunto de seis operações da responsabilidade da AMA que abrangeram os dois períodos de programação em análise (QREN e PT2020). Um primeiro conjunto de 5 operações foram executadas no período de vigência do QREN e incidiram sobre a expansão/reconversão/instalação de Lojas do Cidadão e de Espaços do Cidadão nas Regiões Convergência. Uma outra operação, já executada no período de vigência do PT2020 e designada por “Atendimento Presencial e Multicanal – Novos serviços e alargamento da rede”, visou o alargamento da rede e a colocação de mais serviços no Catálogo dos Espaços do Cidadão e incluiu uma componente de Formação.

Esta conceção, baseada na continuidade programática e interligação dos investimentos, constitui um traço marcante da estratégia assumida pela AMA na prossecução da sua missão, através de iniciativas integradas de modernização e de simplificação administrativa.

As cinco operações aprovadas no QREN visavam, em sede de candidatura, a reconversão para o modelo de 2ª geração de 4 Lojas do Cidadão (LC) datadas de 1999 a 2001 (em Aveiro, Braga, Porto e Viseu) a instalação de uma Loja do Cidadão de média dimensão em Rio Maior. Em 2014, e no seguimento da legislação que estabeleceu a criação dos Espaços do Cidadão (EC), o objeto destas operações foi alterado, passando a contemplar o estabelecimento de EC nas Regiões Convergência. Esta alteração correspondeu, assim, a uma redefinição estratégica das operações em resposta às imposições do Memorando de Entendimento e ao novo modelo de atendimento consagrado nos EC, consubstanciada nos seguintes aspetos: (*)

- Instalação de espaços em maior número e de menor dimensão, aumentando o grau de capilaridade da rede de espaços de atendimento ao cidadão: espaços a instalar mais próximos das populações;
- Atendimento Digital Assistido: prestação de serviços assegurada por mediadores qualificados, utilizando serviços públicos disponíveis *online*, através do recurso a segundas linhas de atendimento das entidades públicas, quando as respostas não possam ser asseguradas nos EC;
- Parcerias: os EC serão instalados em localizações disponibilizadas pelos parceiros (autarquias locais), entidades do terceiro setor, associações cívicas e empresariais ou outras entidades que prestem serviços de interesse público) e geridos por estes.

De acordo com a legislação eram os seguintes os serviços disponibilizados nos EC:

- Serviços que não implicam transação física de documentos - prestação de serviços *online* efetuada por um operador qualificado e incluirá sites da AP central (e local mediante o estabelecimento de protocolos);
- Serviços que implicam transação física de documentos - atendimento baseado em *scripts* de atendimento e repositórios de conhecimento relativos a serviços *online* disponibilizados pelo Estado;
- Serviços por videoconferência - através de ligação por videoconferência os cidadãos e as empresas poderão aceder a um serviço de atendimento, capaz de, mediante marcação, encaminhar e tratar questões que não possam local ou imediatamente resolver-se;
- Serviços de *Call Centre* - especificamente dedicado aos mediadores de cidadania, e plataforma tecnológica integrada (permitirá a gestão dos *back offices* dos organismos do Estado prestadores de serviços públicos *online*, associado a um CRM).

Esta reprogramação estratégica sofreu algumas vicissitudes (tanto a nível de programação física como financeira) até estabilizar no nível de execução que se apresentará adiante, e que se relacionaram sobretudo com a adesão dos municípios aos diferentes projetos.

No que se refere à operação “Atendimento Presencial e Multicanal” (APM), esta prosseguiu os objetivos decorrentes dos investimentos efetuados no anterior quadro de financiamento, de forma a evoluir e a potenciar os mesmos, sobre a instalação de novos EC nas Regiões de Convergência elegíveis no âmbito deste projeto, racionalizando, geográfica e financeiramente, um novo modelo de distribuição de serviços públicos, consagrando o atendimento digital assistido, desenvolvendo e integrando os sistemas e infraestruturas tecnológicas de suporte aos novos modelos de atendimento, em especial ao atendimento digital assistido e ao atendimento multicanal efetuado via centro de contacto, desenvolvendo e integrando os sistemas e as infraestruturas tecnológicas de suporte aos novos modelos de atendimento, em especial ao atendimento digital assistido.

Os principais objetivos específicos prosseguidos foram:

- Evitar que a disponibilização *online* dos serviços públicos promovesse a desigualdade no acesso aos serviços através da exclusão de segmentos da população infoexcluída, contribuindo para o cumprimento da missão destes polos de atendimento, que visam a disponibilização de serviços a uma população menos ágil em tecnologias de informação e comunicação;
- Desenvolver novos modelos de atendimento, quer presenciais, quer multicanal; através do atendimento suportado num duplo ecrã o cidadão vai acompanhando, a par e passo, a realização do serviço oferecendo-se um serviço mediado com o auxílio do trabalhador credenciado pela AMA para a prestação do serviço;
- Racionalizar, geográfica e financeiramente, um novo modelo de distribuição de serviços públicos, consagrando o atendimento digital assistido;
- Desenvolver e integrar os sistemas e infraestruturas tecnológicas de suporte aos novos modelos de atendimento, em especial ao atendimento digital assistido e ao atendimento multicanal efetuado via Centro de Contacto e com o Centro de Contacto; (**)
- Desenvolver ações de formação profissional para reforço das competências de gestão, operação e utilização das TIC, bem como atualizar as aptidões dos serviços da Administração Pública associadas aos objetivos da operação.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
			X

No que se refere às operações que visaram a instalação de Lojas e Espaços do Cidadão financiadas no âmbito do QREN, o investimento permitiu a instalação de 232 EC e de 4 LC (de gestão municipal), distribuídos da seguinte forma:

Operação	Promotores	EC criados	LC instaladas
36246	AMA; CM de Belmonte; CM do Sardoal	79 (1)	2 (Belmonte e Sardoal)
36247	AMA; CM de Valongo	62 (2)	1 (Valongo/Ermesinde)
36248	AMA	68 (3)	-
36249	AMA	-	Rio Maior
36250	AMA	23 (4)	-
Total		232	4

(1) 69 em municípios e 10 em LC; (2) 55 em municípios/ freguesias e 7 em LC; (3) 60 em municípios/ freguesias e 8 em LC; (4) 20 em municípios/ freguesias e 3 em LC.

A operação APM, financiada no âmbito do PT2020, protagonizou os seguintes resultados principais, permitindo:

- Alargar e consolidar a rede de EC nas Regiões de Convergência com a instalação de mais 431 EC. No universo de 742 EC foram objeto desta operação de financiamento 431 Espaços Cidadão (aos quais acrescem 50 EC parcialmente equipados, uma vez que as autarquias envolvidas tinham já algum investimento para o mesmo tipo de equipamento ou mobiliário, evitando-se a redundância de investimentos públicos);
- Atualizar e parametrizar o Centro de Contacto da AMA através de um conjunto alargado de intervenções, das quais se destaca: i) implementação de novos IVR nos Centros de Contacto do Cidadão e da Empresa; ii) possibilidade de efetuar agendamentos para os EC para os serviços disponibilizados por estes através do canal telefónico, a pedido do cidadão; iii) implementação de um projeto piloto de atendimento por videochamada no centro de contacto cidadão com recurso à utilização da plataforma Oracle Live Experience (Pedido CMD online com o Cartão de Cidadão, desbloqueio da CMD online através do site autenticao.gov.pt e renovação do Cartão de Cidadão online através do site ePortugal); iv) piloto de atendimento por IVR Natural para os serviços de Alojamento Local, saldos e liquidações e Feirantes/Vendedores Ambulantes e disponibilização do serviço de alteração de morada para terceiros, através do canal telefónico com recurso à autenticação com Chave Móvel Digital.
- Reforçar, desenvolver e integrar os sistemas e infraestruturas tecnológicas de suporte aos novos modelos de atendimento, em especial ao atendimento digital assistido e ao atendimento multicanal efetuado via centro de contacto e consolidar a rede de EC nas Regiões de Convergência com a instalação de mais 431 EC;
- No que respeita às ações de formação profissional previstas (Reforço das Competências de Gestão, Operação e Utilização das TIC), apenas foi ministrado o Curso 1 - Espaços Cidadão: Pressupostos e Procedimentos, com ações realizadas nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020. Globalmente foram abrangidos 1.234 formandos, em 110 ações de formação nas Regiões de Convergência do Norte, Centro e Alentejo.

Tendo em consideração as realizações descritas, parece inequívoco que as operações aportaram um contributo significativo para a criação e qualificação de canais de atendimento e disponibilização de serviços públicos, por um lado ao implementar/installar 431 pontos da rede de atendimento assistido (Espaços do Cidadão) e de 4 Lojas do Cidadão e, por outro, ao apoiar o desenvolvimento tanto dos sistemas e infraestruturas tecnológicas de suporte a esses modelos de atendimento, bem como o desenvolvimento do Centro de Contacto.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

A instalação da rede de 232 EC, a partir de 2014 – e que estas operações apoiaram –, aportou um contributo importante para a modernização da AP, garantido, simultaneamente, a coesão social e territorial. A sua lógica de base é a disponibilização de serviços digitais assistidos e de proximidade, como forma de responder à instituição do conceito do digital *by default* como regra na modernização administrativa, o que tornou ainda mais necessária a existência de pontos de mediação entre os cidadãos com dificuldades de acessos às TIC e a AP. Por outro lado, as LC criadas no contexto das operações em análise representaram o início do processo de gestão destas estruturas por parte dos municípios (embora em colaboração com a AMA), contribuindo para o aprofundamento da aproximação entre os utilizadores e a AP.

Quanto à operação APM, o seu desenho permitiu desenvolver novas aplicações que potenciaram os investimentos anteriormente feitos, numa perspetiva de inovação e de modernização, em áreas em constante evolução tecnológica, aumentando significativamente os ganhos proporcionados pelos investimentos já realizados e consequentes sinergias de utilização das plataformas tecnológicas implementadas, fazendo-as evoluir. Adicionalmente permitiu prosseguir o apoio à expansão da rede de EC, com a instalação e equipamento de 431 destas estruturas localizadas nas Regiões Convergência (o que representou 58% do total de EC existentes).

Os resultados do conjunto de operações que financiaram a instalação de EC e de LC nas regiões Convergência, expresso nos indicadores apurados em sede de Relatório de Execução Final, é o que seguidamente se apresenta.

Através da sua análise é possível aferir a relevância das operações apoiadas para diversas dimensões da melhoria do relacionamento dos cidadãos e das empresas com a AP, nomeadamente melhoria da acessibilidade a uma gama mais alargada de serviços, com economia de tempo e do número de interações para os utilizadores, proporcionando uma maior cobertura territorial de serviços de proximidade.

RELATÓRIO DE EXECUÇÃO FINAL - INDICADORES

Indicadores	Op. 36246	Op. 36247	Op. 36248	Op. 36249	Op. 36250
Contributo para a melhoria da prestação do serviço ao cidadão e às empresas - N.º de serviços públicos disponibilizados	182	180	175	-	175
Contributo para a modernização da entidade beneficiária – N.º de atendimentos registados durante o ano de 2015 (no âmbito da operação)	> 250.000 (nos 79 EC)	98.470 (nos 61 EC)	156.365 (nos 68 EC)	67.636 (1)	31.811 (nos 23 EC)
Contributo para os Indicadores do PO:					
▪ Centros de Atendimento Multisserviço criados	79	62	68	1	23
▪ Pontos de Contacto Único criados	1	1	1	1	1
▪ Tempo médio de espera em fila	5 min (-5)	8 min (-7)	9 min (-9)	10 min (-20)	6 min (-6)
▪ N.º médio de interações em processos administrativos	2 (-11)	1 (-9)	2 (-10)	1 (-7)	2 (-11)
▪ Custo anual das comunicações da entidade	622.890,00€ (-84.946,49€)	622.890,00€ (-84.946,49€)	622.890,00€ (-84.946,49€)	622.896,11€ (-85.040,38€)	622.890,00€ (-84.946,49€)
▪ População servida pela operação	1.091.895 (+1.013.445)	914.240 (+732.746)	1.645.737 (+1.408.146)	21.321 (+21.321)	156.810,00 (+59.536)
▪ Empresas do concelho servidas pela operação	Aveiro: 9.497 (+9.497)	Braga: 19.424 (+19.424)	Porto: 37.686 (+37.686)	Rio Maior: 2.308 (+2.308)	10.408 (+10.408)
▪ Empresas da região servidas pela operação			144.673 (+144.673)		
Formação (com recurso a formadores internos da AMA)	(2)	(3)	(3)		(3)

(1) Entre 30/06/2014 e 29/06/2015; (2) Foram ministradas, por EC, aos mediadores de cidadania duas ações de formação inicial (1 dia/ ação) e uma ação de formação específica (11 dias); relativamente à LC do Sardoal foi ministrada a ação de formação inicial e as ações de coordenação de loja. (3) Foram ministradas, por EC, aos mediadores de cidadania duas ações de formação inicial (1 dia/ ação) e uma ação de formação específica (11 dias).

FONTE: AMA

No que se refere especificamente ao atendimento nos 232 EC instalados nas Regiões de Convergência (em resultado das operações 36246, 36247, 36248 e 36250), constata-se que o impacto positivo destes equipamentos se prolonga no tempo com tendência crescente (com exceção do ano de 2020, ano em que se observou uma diminuição do número de atendimentos, essencialmente explicada pelo contexto pandémico) e com assinalável representatividade, face ao número de atendimentos realizado no universo desta tipologia de equipamentos (*vide* quadro abaixo), corroborando assim a sua relevância para o estabelecimento de uma relação mais próxima e acessível entre a AP e os cidadãos/ empresas.

EVOLUÇÃO DO N.º TOTAL DE ATENDIMENTOS NA REDE DE EC E REPRESENTATIVIDADE DOS ATENDIMENTOS NOS EC APOIADOS NO ÂMBITO DO QREN

Atendimentos na Rede de Espaços do Cidadão		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Atendimentos na Rede de EC em Portugal Continental	Nº	87.491	774.960	1.020.554	1.116.293	1.259.571	1.507.338	1.007.895
Atendimentos nos EC na Região NUT II Centro, Norte e Alentejo apoiados pelas intervenções em análise	Nº	46.234	456.358	564.776	602.311	639.555	701.294	422.468
	%	53%	59%	55%	54%	51%	47%	42%

FONTE: AMA

Quanto aos indicadores da operação APM apuraram-se, em sede de encerramento da operação, os seguintes valores:

- Indivíduos que preenchem e enviam pela Internet impressos ou formulários oficiais, no âmbito dos resultados da operação – 30%;
- Trabalhadores em funções públicas que se consideram mais aptos após a frequência de formação – 84%;
- Empresas que utilizam a Internet para interagir com organismos, entidades e autoridades públicas, no âmbito dos resultados da operação – 20%;
- Disponibilização *online* de Serviços Públicos – Sim;
- População servida pela operação – 6.774.739;
- N.º de novos serviços disponíveis no Catálogo dos EC – 248.

Importa referir que a Rede de EC abrangia, em 2021, 210 concelhos dos 278 existentes no território continental, sendo uma rede que abrange, por isso, 75,5% do território continental. Por outro lado, pela sua capilaridade ao nível da freguesia (sendo que 22 concelhos têm um EC em todas as suas freguesias), esta rede serve inúmeros cidadãos que dela beneficiam, evitando deslocações à sede de concelho ou, muitas vezes, à capital de distrito, em caso de necessidade de serviços públicos (e.g., um dos serviços mais utilizados pela população refere-se à renovação do Cartão de Cidadão, serviço também disponibilizado nesta rede de atendimento).

Adicionalmente, os 248 serviços disponibilizados no âmbito desta rede, que correspondem a 21 entidades entre as mais relevantes (ACT, AT, AMA, DGES, CGA, IMT, ISS, SPMS, entre outras) cobrem um conjunto alargado de serviços dos mais utilizados pela população e empresas, nomeadamente, IRS, e-Fatura, Chave Móvel Digital, Cartão do Cidadão, Certidões do Registo Civil, Carta de Condução, entre muitos outros. Merece referência o facto de o ISS disponibilizar uma carteira de 75 serviços na rede de EC, enquanto a SPMS, na área da saúde, disponibilizar uma carteira que inclui 50 serviços.

As operações em análise, ao suportarem a instalação de parte significativa dos EC existentes (58% do total da rede) e de 4 Lojas do Cidadão, e ao desenvolverem plataformas tecnológicas de suporte ao seu funcionamento, bem como ao apoiarem o desenvolvimento do Centro de Contacto, contribuem, de forma decisiva, direta e imediata, para a facilitação das condições de acesso e utilização dos serviços públicos por parte de cidadãos e empresas, sobretudo para a população com dificuldades de utilização do digital, assim como para os residentes em zonas mais excêntricas relativamente aos grandes centros populacionais. Esta facilitação encontra suporte, concretamente, na melhoria da acessibilidade a uma gama mais alargada de serviços, com economia de tempo e do número de interações para os utilizadores, proporcionando uma maior cobertura territorial de serviços de proximidade.

Pode ainda afirmar-se que as intervenções financiadas, por um lado, ao incidirem sobre a disponibilização dos três canais (presencial, telefónico e virtual), incluindo a mediação no atendimento por forma a garantir o acesso dos cidadãos sem competências digitais, refletem as preferências dos utilizadores; por outro lado, é mais fraca a evidência de que os serviços disponibilizados constituam integrados e transversais, com características de serviços “end to end”.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

Se não é questionável o efeito positivo das operações em análise na melhoria da acessibilidade e na disponibilização de um número alargado de serviços através de diversos canais, a melhoria do grau de satisfação dos utilizadores dos serviços públicos apresenta uma reduzida base de evidência. Não tendo ainda sido possível levar a cabo, de forma sistemática e abrangente, a prevista avaliação da satisfação dos clientes em Lojas do Cidadão, por exemplo, uma vez que incluem entidades privadas que têm resistido à aplicação desses instrumentos, a AMA desenvolveu outras metodologias para proceder à avaliação do atendimento nos diversos espaços utilizando, por exemplo, estudos de casos (ex: Cliente Mistério em 4 Espaços do Cidadão) ou metodologias colaborativas, que visam a identificação de áreas concretas de melhoria (envolvendo os diversos *stakeholders*, e a validação por parte dos utilizadores (ex.:Projeto Serviço Público como Laboratório Vivo na LC de Aveiro, desenvolvido pelo LabX).

Não resulta, assim, evidente, por ausência de informação, aferir se as intervenções contribuíram para a melhoria da satisfação dos utilizadores. No entanto, é possível validar o pressuposto da adesão expressiva dos utilizadores aos canais intervencionados (expressa na evolução do número de atendimentos na rede de EC que ultrapassaram os 1,5 milhões em 2019); quanto ao pressuposto da existência de um elevado desempenho organizacional por parte dos canais intervencionado a informação existente é a que se refere aos resultados apurados no final do projeto e que refere uma expressiva redução dos tempos médios de espera dos utilizadores (entre 5 e 20 minutos a menos, em média), não existindo informação sobre a evolução desse indicador.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

A implementação das operações analisadas assumiu grande importância para os objetivos da política de modernização e capacitação da AP, com impactos importantes na facilitação da relação entre os cidadãos e as empresas com a AP, concretamente oferecendo um acesso de proximidade a um catálogo cada vez mais amplo de serviços públicos e tornando acessíveis serviços *online* a cidadãos infoexcluídos.

Tendo estas considerações em mente e analisando a informação disponibilizada anteriormente é possível identificar os seguintes contributos destas operações em prol dos objetivo de política pública de modernização da AP:

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

Não foram identificados contributos específicos.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos.

Aumento da produtividade

Não foram identificados contributos específicos.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

Não foram identificados contributos específicos.

Tratando-se, concretamente no caso dos EC, de uma rede de atendimento nova/complementar e não dispondo de informação sobre os eventuais impactos nas redes de atendimento pré-existentes, a que se junta o facto de a gestão destes espaços serem da responsabilidade dos municípios, a contabilização destes impactos apresenta dificuldades acrescidas, no sentido em que a questão que se coloca é a de saber se não se trata meramente da criação de um novo nível de serviço, que acresce aos já existentes, ou se não se tratou primordialmente de uma transferência de encargos entre a Administração Central e a Administração Local.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

No sentido em que os tempos médios de espera para atendimento nos espaços intervencionadas foram reduzidos para cerca de metade, em média.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

Expressa pelo aumento de serviços disponibilizados e pelo aumento dos atendimentos verificados, bem como pelo aumento da abrangência de cobertura de cidadãos e empresas.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Evidenciada pela forte redução registada no número médio de interações em processos administrativos na sequência da implementação das operações.

OBSERVAÇÕES

Como já referido, a execução das operações considerados no presente EC foi sujeita a um conjunto de reprogramações com impactos a nível da execução física, financeira e dos respetivos prazos de execução. A reprogramação mais expressiva foi a que afetou as cinco operações do QREN, que corporizou uma alteração estratégica de fundo que transformou a projetada reconversão de Lojas do Cidadão de 1ª geração em Lojas de 2ª geração numa nova abordagem que projetou a instalação de um novo conceito de atendimento na AP – os EC. A operacionalização dos EC, ao implicar a participação dos Municípios numa operação sem antecedentes, exigiu uma complexa negociação, com avanços e recuos na adesão por parte destas entidades, que se refletiu necessariamente tanto na execução física e financeira como nos ritmos de execução das operações.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:
ADOÇÃO DE NOVOS MODELOS E SOLUÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

A2

PLATAFORMAS MULTICANAL

[AMA Agência para a Modernização Administrativa]

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
SERVIÇOS COM ATENDIMENTO MULTICANAL			FCOMP-04-0126-FEDER-005651	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 6.817.272	€ 3.969.356	2015
Nome da Operação			Código da Operação	
SABU – SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E BALCÃO ÚNICO			POCI-02-0550-FEDER-022300	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 4.198.780	(1)	2020
Nome da Operação			Código da Operação	
SABU – SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E BALCÃO ÚNICO			POCI-05-5763-FSE-022300 (2)	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 76.580	(1)	2020

(1) Os valores relativos ao apoio comunitário não se encontram disponíveis à data da realização deste EC, uma vez que o Relatório Final de Execução não se encontra aprovado e o encerramento da operação ainda não se encontra formalizado.

(2) A análise relativa à componente formativa desta operação é aprofundada no EC:D5.

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	1	2	3	4
[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]				X

O presente EC incide sobre duas operações da responsabilidade da AMA, que abrangeram os dois períodos de programação em análise (QREN e PT2020) e que constituíram, no essencial, um conjunto de atividades com continuidade programática e que designamos, de forma redutora, por Plataformas Multicanal.

Os dois projetos considerados neste EC visaram, num primeiro momento (QREN), o desenvolvimento de uma infraestrutura técnica de suporte à recolha de informação e sua disponibilização multicanal (Plataforma Multicanal de Atendimento – PAM), enquanto o projeto executado no PT2020 (Simplificação Administrativa e Balcão Único – SABU) visava o aprofundamento, numa lógica de continuidade, dos serviços disponibilizados através da PAM.

Com efeito, a estratégia assumida pela AMA na prossecução da sua missão, é a da realização de investimentos que se interligam entre si, através de iniciativas integradas de modernização e de simplificação administrativa, que assegurem a articulação entre pessoas, organização e tecnologia e a salvaguarda da qualidade dos serviços prestados, melhorando a sua eficiência.

A PAM visou a construção de uma infraestrutura tecnológica que possibilitasse a recolha e estruturação de informação de modo a poder ser disponibilizada e estar acessível em qualquer dos canais de atendimento (presencial, telefónico ou digital). O objetivo era o de permitir que os serviços públicos (existentes então ou a disponibilizar no futuro) pudessem ser modelados e distribuídos geograficamente e financeiramente através do canal que se revelasse mais eficiente, bem como permitir que fossem os cidadãos e as empresas a escolher não apenas o canal através do qual pretendiam aceder aos serviços, em função da sua proximidade ou conveniência, como inclusivamente a aceder a qualquer dos canais para satisfação de uma mesma necessidade. Os principais objetivos prosseguidos pela implementação da PAM eram:

- Racionalizar, geograficamente e financeiramente, o modelo de distribuição de serviços públicos, sem perda de proximidade para o cidadão e com economias em termos de custos de instalação e exploração;
- Instituir a Loja do Cidadão (LC) da nova geração (2.ª Geração) como o ponto de contacto presencial, por excelência, entre a Administração Pública (AP) e o cidadão, concretizando a concentração de serviços necessária e dimensionando a oferta de serviços públicos aí disponíveis, em função da procura existente em cada local;
- Experimentar novos modelos de atendimento suportados pelas TIC, que articulassem os três canais de atendimento, permitindo a escolha e a combinação de atendimentos;
- Privilegiar os canais alternativos aos presenciais, menos onerosos e mais acessíveis;

- Transformar os serviços, previamente organizados em função da oferta, em soluções integradas e organizadas em função da procura e por eventos da vida cuja disponibilização fosse feita de forma mais simples, rápida e conveniente.

Em 2013, a operação sofreu uma reprogramação que se traduziu na integração de uma outra operação da responsabilidade da AMA (5655- Regime de Exercício da Atividade Industrial – Desmaterialização), passando o projeto a ser designado por “Serviços com Atendimento Multicanal”. A operação manteve o objetivo de configurar serviços públicos a prestar em múltiplos canais, passando a disponibilizar esses serviços adicionalmente noutros domínios, tais como: i) o Sistema da Indústria Responsável; ii) o Balcão do Empreendedor; iii) o Licenciamento Zero; e iv) os Espaços do Cidadão (*vide* campo Observações).

No período de vigência do PT2020 a operação “Simplificação Administrativa e Balcão Único” (SABU) prosseguiu os objetivos decorrentes dos investimentos efetuados no anterior quadro de financiamento, de forma a evoluir e a potenciar os mesmos.

Considerando a existência de um considerável *gap* verificado entre o número de atendimentos no canal presencial e a utilização registada para o canal digital, pretendia-se com o desenvolvimento do SABU, o alargamento significativo do número de serviços disponibilizados pela PAM, ao mesmo tempo simplificando e flexibilizando essa Plataforma, por forma a torná-la capaz de responder a todo o tipo de procedimentos administrativos identificados, através do desenvolvimento de novas funcionalidades e de novas componentes, interoperáveis com as já existentes, no sentido de potenciar os esforços já alcançados, e tornando-a numa plataforma centrada e orientada a serviços, flexível e reconfigurável.

O objetivo central era, assim, através do SABU capacitar a PAM, no sentido de se tornar num *Single Point of Contact* nacional por direito próprio, transformando-a numa plataforma centrada e orientada a serviços, flexível e reconfigurável no sentido de suportar o alojamento de um número crescente de serviços públicos desmaterializados, através dos diversos canais (presencial, telefónico e digital).

Associado a esta operação previa-se a realização de 218 ações de formação profissional, consubstanciadas em 10 cursos, destinadas a 2.011 formandos, num volume total de 18.839.490 horas de formação, destinando-se o Curso 1 à aquisição de competências para formandos da Administração Local (CIM, Municípios), e os restantes nove cursos à capacitação dos serviços internos da AMA diretamente relacionados com a operação.

Assim, o SABU assumiu os seguintes objetivos principais:

- Desenvolver novas funcionalidades no Portal Único do Cidadão, através da consolidação de acesso único a serviços organizados por evento de vida, quer para cidadãos, quer para empresas;
- Implementar a estratégia de simplificação administrativa e balcão único para o cidadão empresário, incluindo os vários regimes jurídicos de licenciamento, nomeadamente o Sistema de Indústria Responsável (SIR), o Alojamento Local, o Regime Jurídico das Atividades de Comércio, Serviços e Restauração (RJACSR) e o Regime Jurídico de Urbanização e Edificação (RJUE);
- Desenvolver mecanismos de integração entre sistemas de licenciamento (*front-offices*) e sistemas de organismos e entidades envolvidos no processo (*middle-offices* e *back-offices*) de entidades da AP;
- Desenvolver ações de formação profissional para reforço das competências de gestão, operação e utilização das TIC, bem como atualização das aptidões dos serviços da Administração Pública associadas aos objetivos da operação.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
			X

No âmbito da operação “**Serviços com Atendimento Multicanal**” (QREN) as principais realizações alcançadas com a sua implementação consistiram no estabelecimento de uma base tecnológica que, ao permitir a integração e a complementaridade entre os diversos canais de atendimento, sustentou uma verdadeira transformação qualitativa na lógica de organização e configuração dos serviços públicos, alavancando uma melhoria estrutural e contínua da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas.

No seguimento da reprogramação efetuada em 2013, a abrangência dos serviços integrados na operação foi ampliada, nomeadamente com a incorporação dos Espaços do Cidadão e das atividades previstas na operação 5655 – Regime de Exercício da Atividade Industrial – Desmaterialização, tendo a operação, na sua configuração final, alcançado os seguintes resultados principais:

- Implementada a Plataforma Multicanal, onde assenta o SIR Sistema da Indústria Responsável, o BdE – Balcão do Empreendedor e o Portal do Cidadão;
- Concretizada a integração entre sistemas dos vários organismos públicos parceiros (DGAE, APA, e outros);
- Integrados os sistemas centrais dos Espaços do Cidadão, que se traduziram para o cidadão numa ótica multicanal;
- Prestados serviços conexos que possibilitaram o desenvolvimento da plataforma (centro de contacto, fichas serviço, apoio jurídico, taxas, apoio às entidades e outros);
- A qualidade e avaliação dos utilizadores foi medida, incluindo uma plataforma colaborativa;
- Desenvolvida a PMA com as suas sucessivas evoluções, a qual inclui o canal eletrónico (BdE, Portal do Cidadão, SIR), o canal presencial (Espaços do Cidadão) e o canal telefónico (Centro de Contacto).

Aa entidades parceiras na execução da operação foram, para além da própria AMA, a Secretaria Geral do Ministério da Economia e Inovação, a Direção-Geral das Atividades Económicas, a Agência Portuguesa do Ambiente, o Instituto da Água, a Autoridade para as Condições do Trabalho, a Administração Central do Sistema de Saúde e a Direção Geral de Veterinária.

No que se refere à operação “**Simplificação Administrativa e Balcão Único**” (SABU) esta surge, como referido, no seguimento dos esforços de modernização administrativa já iniciados com a “Plataforma Multicanal de Atendimento” (PAM), financiada pelo COMPETE, no âmbito do QREN, e a respetiva execução permitiu, tendo em conta as atividades desenvolvidas e os objetivos previstos, atingir os seguintes resultados:

- Realização de um conjunto alargado de trabalhos de análise funcional, no sentido de melhor perceber quais os procedimentos administrativos subjacentes à desmaterialização de um conjunto alargado de diplomas legais. Não sendo o objetivo da Plataforma a desmaterialização do procedimento administrativo em si, mas apenas o serviço que é prestado ao cidadão/ empresário para a receção do pedido (e a contagem de eventuais prazos de autorização previstos na lei), estes serviços correspondem à identificação dos procedimentos administrativos previstos, à análise (e necessária adaptação dos fluxos existentes), ao desenho e otimização dos formulários para um contexto de submissão eletrónica, identificação e desenho de fórmulas para cálculo de taxas administrativas. Para os diplomas identificados cuja entidade responsável já tivesse desenvolvido os respetivos serviços, e correspondente sistema de informação, foram criadas as respetivas fichas de informativas e de enquadramento, sendo disponibilizados apontadores para os respetivos portais setoriais.
- Capacitação da Plataforma e das ferramentas *core*, onde foram desenvolvidos dois projetos: i) um projeto de melhoramento da ferramenta utilizada para a configuração de formulários eletrónicos na Plataforma (EFORMS); e ii) um projeto de separação da ferramenta utilizada para a configuração dos fluxos associados aos procedimentos administrativos configurados.
- Integração da Plataforma com os sistemas de informação de parceiros, bem como da definição de uma base semântica sólida dos serviços configurados, onde foram desenvolvidos três projetos: i) desenvolvimento de uma API genérica, ligada à Plataforma de Interoperabilidade da AP, que permite a comunicação entre a PAM e os sistemas de informação das entidades parceiras; ii) projeto piloto de integração da API desenvolvida com uma entidade agregadora da AP Central (Secretaria-Geral da Economia), utilizando como objetivo a integração de um pacote alargado de serviços, e alavancando com isso a possibilidade de integração com todas as entidades relacionadas com essa área governativa; iii) projeto de desenvolvimento de um catálogo de entidades e serviços (CES) que será a base semântica (“fonte única de verdade”) para todos os desenvolvimentos futuros sobre a plataforma de atendimento a cargo da AMA, em qualquer dos canais.
- Lançamento do Portal ePortugal.gov.pt, constituindo-se este como o portal central de serviços da AP que substituiu (e unificou) os antigos Portal de Cidadão e Balcão de Empreendedor, tendo sido lançado em fevereiro de 2019. Incluiu serviços de tradução para inglês e adaptação de conteúdos do Portal Cidadão e do BdE,
- Implementação de uma nova versão do Balcão do Empreendedor (BdE), totalmente alinhada com o novo portal de serviços ePortugal.gov.pt. Denominada “Empresas e Negócios”.
- Reformulação e melhoramento dos serviços de atendimento técnico da AMA, nas modalidades telefone, *email*, *chat* e redes sociais para a operacionalização do Centro de Contacto para as áreas do Cidadão e das Empresas.
- Realização de ações de formação nos anos de 2016, 2017 e 2018. A formação prevista para 2019 e 2020 não foi ministrada, por motivos de indisponibilidade orçamental em 2019 e pela situação de pandemia, no âmbito do Covid-19, que o país viveu em 2020. Assim, no contexto da operação apenas foi ministrada formação a 16 formandos.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1

2

3

4

X

De forma desagregada, os efeitos decorrentes da implementação da PAM foram significativos, verificando-se sobretudo ao nível do desenvolvimento de modelos de disponibilização de serviços que responderam às necessidades de:

- Atendimento mais conveniente para os cidadãos;
- Racionalização do modelo de distribuição de serviços públicos, tanto do ponto de vista geográfico como de custos de operação e serviço;
- Articulação dos três canais de atendimento (presencial – Lojas do Cidadãos e da Empresa), *web* (Portal do Cidadão e da Empresa) e telefónico;
- Melhoria do modelo de atendimento tradicionalmente oferecido nas Lojas do Cidadão;
- Integração do modelo de atendimento efetuado nos novos Espaços do Cidadão numa lógica multicanal.

A PAM constituiu um exemplo muito relevante da trajetória de desmaterialização e digitalização do Estado Português. Com cerca de 71 serviços transacionais e muitas outras dezenas de formulários desmaterializados, sob a forma de ficheiros PDF, disponíveis ao cidadão/empresário, esta plataforma concentrava, em 2016, cerca de 110.000 pedidos (17.000 no canal *online* e 91.000 no canal presencial) submetidos desde a sua publicação em maio de 2014, com cerca de 300 entidades representadas (na sua grande maioria municípios) que representavam uma parte considerável do território nacional coberto nos diferentes canais disponíveis, e com mais de 2,5 M€ transacionados.

No que respeita à operação SABU, e referindo os indicadores de realização e resultado do PO COMPETE2020, a presente operação pela sua natureza digital/TIC permitiu garantir o reforço do canal *online* como meio privilegiado de acesso dos cidadãos e das empresas à AP. Os valores previstos para o período pós-operação evidenciam a continuação desta aposta:

1. Indivíduos que preenchem e enviam pela Internet impressos ou formulários oficiais, no âmbito dos resultados da operação: foi atingido um acréscimo de 30%, em relação ao valor existente no período pré-projeto.
2. Trabalhadores em funções públicas que se consideram mais aptos após a frequência de formação: não foram realizados todos os cursos e ações de formação previstos e reprogramados, quer por indisponibilidade orçamental no ano de 2019, quer pela situação pandémica, no âmbito do Covid-19, que o país viveu em 2020. Foram objeto de formação apenas 16 formandos.
3. Empresas que utilizam a Internet para interagir com organismos, entidades e autoridades públicas, no âmbito dos resultados da operação: todas as atividades desenvolvidas na operação permitiram que as empresas que utilizam a Internet para interagir com as autoridades públicas tivessem uma duplicação nessas interações.
4. Disponibilização *online* de serviços públicos: a operação permitiu continuar a disponibilizar *online* os serviços públicos, mas de forma mais simples, mais organizada, mais concentrada, mais desmaterializada, mais célere e portanto, mais adequada às novas necessidade de um mundo cada vez mais digital. O novo Portal de Serviços ePortugal e a Plataforma de Serviços do Cartão Cidadão, vieram possibilitar aumentos significativos ao nível de:

- Até 31 de dezembro de 2020, o número de pedidos submetidos e totalmente tramitados na ferramenta subiu, dos 108.000 iniciais (à data de submissão da operação), para perto de 483.000 (um aumento de 450%), com um aumento significativo dos pedidos submetidos através do canal *online*, também um dos objetivos do projeto.
- Os pedidos submetidos através do canal *online*, que ascendiam a 180.000, aumentaram para cerca de 303.000 no canal presencial (acréscimo de 63%), o que significa que o número de pedidos submetido inteiramente *online* duplicou neste período;
- Os pedidos submetidos através do canal presencial era à data de submissão da candidatura de 17.000 e à data de 31/12/2020 era de 91.000 (um aumento de 15% para 85%);
- O n.º de serviços da Plataforma aumentou dos 71 iniciais para 375 atualmente, traduzindo-se num aumento líquido de 304 (acréscimo superior a 400%);
- O n.º de serviços públicos organizados por evento de vida para cidadãos e empresas passou de 0 para 16.

Conclui-se, assim, que nos cerca de 12 anos que decorreram entre o início da execução da operação PAM e o encerramento da operação SABU é inegável o progresso verificado nas áreas objeto das operações consideradas no presente EC, que podem ser resumidas, de forma agregada, nas seguintes dimensões mais relevantes:

- Implementação de uma Plataforma Multicanal, em tecnologia *open source*, que suporta ainda os desenvolvimentos e serviços disponibilizados posteriormente;
- Simplificação e desmaterialização de processos e serviços da AP;
- Forte aposta no desenvolvimento do canal web;
- Desenvolvimento de novos modelos integrados de atendimento, com melhoria de todos os canais;
- Desenvolvimento de ponto único de acesso a informação e aos serviços da AP, para cidadãos e empresas (ePortugal).

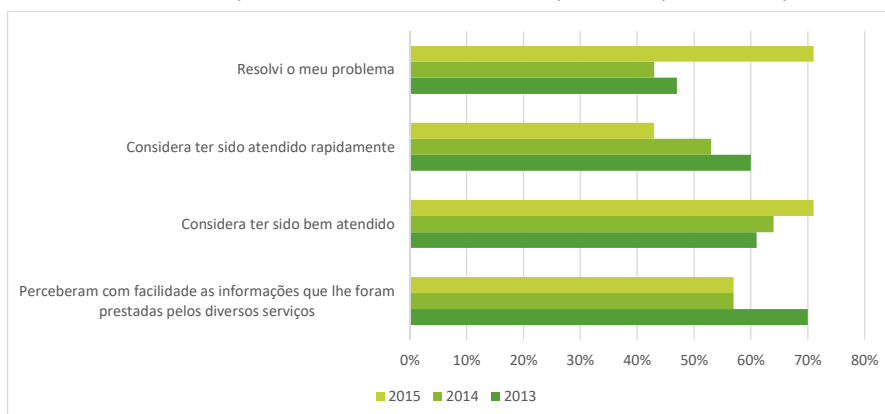
Neste contexto, considera-se que as operações apoiadas neste âmbito contribuem, de forma decisiva, direta e imediata, para a facilitação das condições de acesso e utilização dos serviços públicos por parte de cidadãos e empresas, ao implementar uma plataforma multicanal, promovendo a articulação e a melhoria dos três canais de atendimento, ao simplificar e desmaterializar processos e serviços públicos e ao desenvolver o canal digital e aumentar os serviços nele disponibilizados.

Relativamente aos pressupostos de base para o atingimento deste resultado pode afirmar-se que as operações apoiadas: i) ao incidirem sobre a articulação e simplificação dos serviços disponibilizados nos três canais (presencial, telefónico e web) refletem as preferências dos utilizadores; ii) ao implementar serviços públicos organizados por evento de vida para cidadãos e empresas promovem a disponibilização de serviços integrados e transversais (*end-to-end*).

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?		1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

O impacto das operações apoiadas na melhoria da satisfação dos utilizadores de serviços públicos tem uma reduzida base de evidência. A AMA avaliou o grau de satisfação dos seus utilizadores, abrangendo os diferentes canais, relativamente a diversas dimensões do atendimento, restrito aos anos de 2013, 2014 e 2015, o que não cobre o período de intervenção abrangido pelas presentes operações (de 2015 a 2020). É, no entanto, possível verificar que as dimensões “resolvi o meu problema” e “considera ter sido bem atendido” registam aumentos expressivos no ano de 2015 relativamente aos anteriores, enquanto as dimensões “considera ter sido atendido rapidamente” e “percebeu com facilidade as informações que lhe foram prestadas pelos diversos serviços” registaram uma degradação no mesmo período.

EVOLUÇÃO DE DIMENSÕES DE SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES DOS DIFERENTES CANAIS DE ATENDIMENTO (PRESENCIAL, ONLINE E TELEFÓNICO) DA AMA (2013-2015)

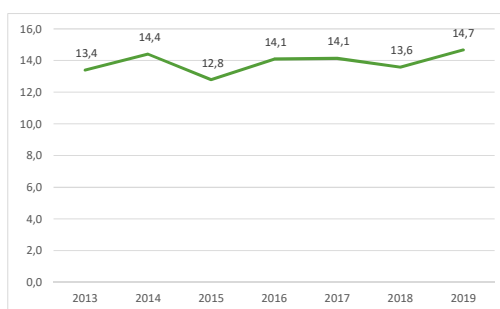


FORNTE: RELATÓRIOS DE ATIVIDADES DA AMA - DIVERSOS ANOS

Relativamente a indicadores que permitam aferir a existência de um elevado desempenho organizacional por parte dos canais intervencionados, a informação disponível refere-se apenas a Lojas do Cidadão e constituem dados globais, relativos ao conjunto da rede, registando:

- Uma evolução das taxas de desistência em atendimentos entre 2013 e 2019 oscilando entre os 12,8% e os 14,7%, sendo este último valor, o mais elevado, relativo ao ano de 2019;

EVOLUÇÃO ANUAL DAS TAXAS DE DESISTÊNCIA NOS ATENDIMENTOS EM LOJAS DO CIDADÃO (2013-2019) (%)



FORNTE: RELATÓRIOS DE ATIVIDADES DA AMA - DIVERSOS ANOS

- Um ligeiro agravamento dos tempos médios de espera e dos tempos médios de atendimento entre 2013 e 2019:

EVOLUÇÃO ANUAL DOS TEMPOS MÉDIOS DE ESPERA E DE ATENDIMENTO NAS LOJAS DO CIDADÃO (2013-2019) (MINUTOS)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TMA	00:06	00:06	00:06	00:07	00:07	00:07	00:08
TME	00:16	00:14	00:15	00:15	00:14	00:16	00:21

FORNTE: RELATÓRIOS DE ATIVIDADES DA AMA - DIVERSOS ANOS

- Um agravamento indeterminado (porque se desconhece o ponto de partida) do número de encerramentos antecipados entre 2017 e 2019:

Quantificação do Nº de Encerramentos Antecipados verificados em Lojas do Cidadão:

2017 – aumento de 42% relativamente a 2016

2018 – aumento de 7% relativamente a 2017

2019 – aumento de 11% relativamente a 2018

Se a base de evidência disponível não permite retirar conclusões sobre o aumento do grau de satisfação dos utilizadores dos serviços disponibilizados através das operações apoiadas, é possível, no entanto, assumir algum grau de validação dos pressupostos presumidos em sede da TdP, nomeadamente:

- A adesão expressiva dos utilizadores aos canais intervencionados foi uma realidade, expressa através do expressivo aumento do número de pedidos submetidos e totalmente tramitados na ferramenta, bem como dos pedidos submetidos através do canal *online* e do canal presencial.
- A validação da existência de um elevado desempenho organizacional por parte dos canais intervencionados é parcial, uma vez que a evidência disponível incide apenas sobre indicadores de atendimento globais da rede de Lojas do Cidadão, parecendo indiciar nuns casos uma relativa estabilidade (casos das taxas de desistência e dos tempos médios de atendimento e uma ligeira degradação no caso dos tempos médios de espera).

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada		X		

(de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente)

É inegável que a implementação de ambas as operações analisadas assumiu grande importância para os objetivos da política de modernização e capacitação da AP, com impactos na facilitação da relação entre os cidadãos e as empresas com a AP, especificamente melhorando e simplificando tanto os serviços disponibilizados como o acesso aos mesmos, através da sua oferta numa lógica de multicanal e de ponto de acesso único.

A Plataforma Multicanal de Atendimento (PAM), através dos seus objetivos estratégicos, aportou um contributo geral para a modernização de toda a AP e do acesso de cidadãos e empresas. Com esta operação foram apresentadas novas soluções para prestar mais e melhores serviços desmaterializados aos cidadãos e empresas, promovendo e disseminando as suas práticas no intuito da modernização administrativa das entidades e do próprio país. Ao longo da sua vigência seguiu as estratégias definidas para a modernização administrativa, a simplificação regulatória e a administração eletrónica porque promoveu este tipo de serviços numa lógica multicanal e com a interoperabilidade entre sistemas dos atores deste contexto e baseado em ferramentas de *software* abertas (*open source*).

No que se refere à operação Simplificação Administrativa e Balcão Único (SABU), os diversos projetos nela desenvolvidos foram importantes para a modernização do Estado Português, permitindo implementar inovações

com a disponibilização de diversas ferramentas da Plataforma de Serviços, que vieram consolidar conhecimento, melhorando o entendimento sobre as necessidades dos *stakeholders*, e toda a problemática em torno da disponibilização de um novo Portal que unificou o antigo Portal de Cidadão com o Portal de Empreendedor, e de uma Plataforma em modo *one stop shop* de serviços públicos, garantindo serviços mais acessíveis e intuitivos aos cidadãos e às empresas, e com uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos humanos e técnicos da Administração Pública. O desenho desta operação permitiu desenvolver novas aplicações que potenciaram os investimentos anteriormente feitos, numa perspetiva de inovação e de modernização, em áreas em constante evolução tecnológica, aumentando significativamente os ganhos proporcionados pelos investimentos já realizados e consequentes sinergias de utilização das plataformas tecnológicas implementadas, fazendo-as evoluir.

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Embora seja possível estimar, de forma empírica, que as operações terão tido impacto na melhoria da eficiência da AP, a evidência disponível não permite concretizar esses impactos, muito menos de forma quantificada.

Redução dos custos de funcionamento

Não foram identificados contributos específicos.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos.

Aumento da produtividade

Não foram identificados contributos específicos.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

Não foram identificados contributos específicos.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Através da criação das condições de base para a digitalização da AP e do acesso aos seus serviços por parte dos cidadãos e das empresas, que se traduziram, como vimos, na criação do Portal ePortugal, disponibilizando uma Plataforma em modo *one stop shop* de serviços públicos.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

A disponibilização desta infraestrutura permitiu um aumento da tramitação de processos e serviços através dos novos canais e das ferramentas desenvolvidas.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Através da simplificação e desmaterialização dos procedimentos administrativos e de serviços da AP.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Através da criação de serviços públicos organizados por eventos de vida.

OBSERVAÇÕES

- A configuração da operação inicial da Plataforma Multicanal de Atendimento (PMA) foi sujeita a uma reprogramação estratégica levada a cabo em 2013, que consistiu na integração da PMA com a operação 5655 – Regime de Exercício da Atividade Industrial – que teve reflexos em diferentes dimensões, das quais as mais significativas foram: i) na execução financeira e no próprio conteúdo das atividades previstas que, fruto das reorganizações institucionais e alterações legislativas ocorridas no período de execução, nomeadamente na sequência da aplicação da Diretiva de Serviços e Qualificações Profissionais e da operacionalização dos Espaços do Cidadão se traduziram na reformulação de algumas das atividades previstas; ii) na alteração das entidades parceiras da AMA e beneficiárias no contexto da operação (o período de em que decorreu a execução do projeto foi fértil em alterações e reorganizações ao nível das instituições da AP, nomeadamente decorrente do PREMAC, que se refletiram na orgânica e competências das entidades inicialmente previstas como parceiras iii) no seu prolongamento temporal (inicialmente previsto para ser concluído em 2010, viu esta data prolongada para 2015, em consequência de numerosas alterações legislativas operadas no decurso da execução da operação, nomeadamente no que se refere ao SIR – Sistema da Indústria Responsável e ao Licenciamento Zero, que tiveram repercussões ao nível das atividades nela previstas.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

ADOÇÃO DE NOVOS MODELOS E SOLUÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

A3

SIAC - SISTEMA INTEGRADO DE APOIO AO CONTRIBUINTE

Autoridade Tributária e Aduaneira (ex-Direção-Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros)

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
SIAC – SISTEMA INTEGRADO DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE			FCOMP-04-0126-FEDER-001922	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 7.967.547	€ 4.959.770	2012

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
					X

A presente operação, apoiada no âmbito do QREN, materializou a aposta da Direção-Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros (entidade atualmente integrada na AT) na prossecução de um serviço público orientado para as necessidades dos cidadãos e das empresas, baseado na qualificação do atendimento na Administração Fiscal, através da desmaterialização do relacionamento entre os Contribuintes e a Administração Fiscal. Adotando uma ótica de incremento das soluções *self-service*, a operação visou: i) por um lado, a possibilidade de os contribuintes e restantes utentes dos serviços passarem a poder consultar informação e cumprir as suas obrigações *online*, com maior comodidade e de forma mais célere; ii) por outro, através da informatização e simplificação de processos previstos na operação, também os serviços da Administração Fiscal aumentam a respetiva eficiência, libertando recursos humanos para atividades de maior valor acrescentado. Simultaneamente, o reforço do atendimento presencial não foi descurado, tendo a operação incidido sobre um conjunto de projetos que visaram a sua melhoria. A conceção estratégica da operação baseou-se, assim, na articulação virtuosa e na complementaridade entre a evolução dos canais eletrónico e presencial.

A estratégia que presidiu ao desenho do SIAC consistiu na integração, numa mesma operação, de um conjunto de projetos que visaram a disponibilização de iniciativas diversas num ambiente de integração de canais e de processos de negócio. A operação surgiu no seguimento de um caminho já relativamente longo de desmaterialização e de integração de uma variedade de processos e serviços e sua disponibilização (desde a entrega de declarações, impressão de comprovativos, pagamentos, consulta de informação, etc.) para um grupo diversificado de utentes (Contribuintes Singulares e Coletivos, Técnicos Oficiais de Contas, Notários, Municípios, etc.). Tendo a operação sido concluída em 2012, foi objeto de diversos desenvolvimentos até aos nossos dias, tanto no que se refere aos processos/serviços disponibilizados como à respetiva tecnologia de suporte. Constitui, no entanto, um marco significativo na simplificação da relação dos contribuintes com a Administração Fiscal.

Os principais objetivos estratégicos prosseguidos pela operação visaram, através da integração de dados relevantes sobre a informação fiscal dos contribuintes e a sua distribuição através de diferentes canais de interação e da criação de modelos diferenciados de serviços, as seguintes dimensões:

- **Portal das Finanças - Integração e Personalização de Serviços e Conteúdos**, em que se concretizou a evolução do sítio das Declarações Eletrónicas para um novo sítio, onde se passaram a disponibilizar um conjunto de serviços inovadores, que permitiram a melhoria da satisfação das necessidades dos seus utentes e, assim, a promoção de uma melhoria da qualidade de serviço e maiores níveis de satisfação de todos os intervenientes;
- **Integração dos Serviços na ótica do Atendimento Presencial**, em que se desenvolveram um conjunto de iniciativas que visavam a uniformização do acesso e da navegação nas diferentes aplicações informáticas utilizadas pelos serviços de atendimento presencial.
- **Sistema Integrado de Gestão de Atendimento nos Serviços da Administração Tributária** – Infra-Estrutura de suporte ao Atendimento e Gestão de Filas de Espera, em que se visou a disponibilização de um posto de trabalho “universal”, orientado para o binómio produtividade/qualidade, num ambiente ergonomicamente integrado e tecnicamente ajustado a suportar tanto o conceito de “Balcão Único de Atendimento Presencial” como a gestão do sistema de atendimento presencial.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
		X	

A operação compreendeu o desenvolvimento de um conjunto diversificado de projetos, nomeadamente:

- A construção do **Portal das Finanças**, passando este a disponibilizar um conjunto de serviços inovadores. Para tal, foi criada uma nova identidade visual, foram alargados os serviços disponíveis e incluídas funcionalidades de personalização de conteúdos e serviços em função do perfil dos contribuintes, suportados por uma melhor ergonomia de navegação e autenticação com recurso ao Cartão do Cidadão. Esta iniciativa visou aumentar o número de serviços de consulta e transacionais, de forma a aumentar a aderência dos cidadão e das empresas ao canal eletrónico, permitindo genericamente reduzir custos de contexto e o volume de atendimento presencial. Operacionalmente permitiu: i) a consulta integrada da situação fiscal do contribuinte na Internet, permitindo o acesso a toda a sua a informação, a reorganização da informação financeira numa conta-corrente de todos os impostos com informação detalhada de dívidas e infrações fiscais e a disponibilização de informação personalizada em função do segmento a que o contribuinte pertence, permitindo a geração de alertas nomeadamente no que respeita às respetivas obrigações fiscais; e ii) a disponibilização de serviços que abrangem todo o ciclo de interação do contribuinte com a Administração Fiscal, incluindo a disponibilização de todos os serviços *online* e a total desmaterialização dos processos, assim como a melhoria da ajuda *online* e o reforço do suporte na resolução de dúvidas e na resposta a pedidos de esclarecimentos.
- A criação do **Balcão Único de Atendimento Presencial**, resultando na uniformização do acesso e da navegação nas diferentes aplicações informáticas utilizadas pelos serviços de atendimento presencial, concorrendo para um único ponto de entrada para resposta às solicitações dos contribuintes e, assim, para a prestação de um serviço não só mais eficiente e eficaz, como também de maior qualidade. A integração de serviços na ótica do Balcão Único de Atendimento presencial incluiu a adaptação das aplicações de negócio orientadas ao atendimento presencial às novas normas de navegação e integração de informação definidas, e visou colmatar a diversidade de modelos de navegação das várias aplicações informáticas utilizadas nas tarefas de atendimento presencial.
- A implementação/ alargamento do **Sistema Integrado de Gestão de Atendimento dos Serviços da Administração Tributária - Suporte ao Atendimento e Gestão de Filas de Espera**, com a disponibilização de um posto de trabalho "universal" de suporte ao Balcão Único de Atendimento Presencial. Prosseguiu a melhoria do ambiente geral nas zonas de atendimento (nos Serviços Locais de Finanças) e a obtenção de informação dinâmica sobre o atendimento nos vários serviços, de modo a efetuar uma gestão mais eficiente, com base em indicadores e estatísticas disponibilizadas pelo sistema, permitindo um melhor aproveitamento dos recursos humanos e uma distribuição mais equitativa do trabalho, com naturais reflexos na produtividade, eficiência e eficácia desses recursos. Esta componente da operação correspondeu: i) à instalação do SIGA - Sistema Integrado de Gestão de Filas de Espera, permitindo a extensão desta solução a mais 1.120 Postos de Trabalho da Administração Tributária; e ii) a adaptabilidade de 1.246 "Postos de Atendimento Único", envolvendo a reestruturação destes postos de trabalho para o novo conceito - computador pessoal, telefone VoIP e impressora por cada dois postos de trabalho.
- O desenvolvimento da **Infraestrutura Tecnológica** de suporte à implementação das iniciativas acima identificadas.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

Através das intervenções com incidência sobre o canal eletrónico permitiu-se o aumento significativo do número de serviços de consulta e transacionais, de forma a aumentar a aderência do cidadão e empresas ao canal eletrónico, permitindo genericamente reduzir custos de contexto e reduzir o volume de atendimento presencial existente.

Importa referir que foram as intervenções desenvolvidas no âmbito do SIAC ao nível da simplificação e desmaterialização de serviços que permitiram a evolução para o desenvolvimento do e-Balcão e do e-Fatura, por exemplo.

Assim, as vantagens associadas a estas iniciativas foram as seguintes:

- Redução de custos de desenvolvimento e de manutenção, decorrentes da solução definida para o desenvolvimento da aplicação interna de Visão Integrada do Contribuinte. Esta solução, ao contemplar uma

visão orientada a serviços, possibilita a reutilização no canal Internet dos serviços já aí desenvolvidos e, simultaneamente, à medida que novos serviços sejam disponibilizados neste canal, a sua utilização pela referida aplicação;

- Tornar desnecessárias ao Contribuinte as deslocações aos Serviços/Direções de Finanças para obter informações sobre a sua situação fiscal, sendo o acesso via Internet mais cómodo e sem limitação de horário;
- Diminuição nos Serviços de Finanças do volume de solicitações provenientes do atendimento presencial, possibilitando uma libertação de recursos que poderão ser orientados para a realização de tarefas de maior valor acrescentado ou cuja elevada complexidade não possibilitem a sua realização em outro canal de interação;
- Aumento dos níveis de cumprimento voluntário resultantes da disponibilização de avisos e indicadores e de uma maior aproximação do calendário fiscal ao perfil do contribuinte.

As intervenções que incidiram sobre o canal presencial traduzem-se essencialmente numa melhoria da qualidade dos serviços prestados, associada ao aumento da eficiência na gestão do relacionamento, com resultados nomeadamente aos seguintes níveis:

- Redução do tempo de atendimento devido aos aumentos de eficiência;
- Maior comodidade; redução do tempo de espera para os utentes gerados.

No que se refere aos indicadores apurados no âmbito do POFC apresentam os seguintes valores imputados à operação:

Indicadores	Pré-operação	Pós-operação	Executado
Pontos de Contacto Único criados (Internet, presencial ou telefónico)	0	75	75
Tempo médio de espera em fila (minutos)	45	30	30
Disponibilidade de serviços <i>online</i>	Sim	Sim	Sim
Cumprimento de, pelo menos, o nível AA das regras de acessibilidade (W3C) nos serviços <i>online</i>	Não	Sim	Sim
N.º médio de interações em processos administrativos (com cidadãos e empresas)	80.000.000	118.900.000	7.121.500
N.º de utentes dos canais Internet e Telefone da entidade	12.496.580	13.777.480	15.058.602

É possível, assim, afirmar que a operação em análise contribui, para a facilitação das condições de acesso e utilização dos serviços públicos por parte de cidadãos e empresas, ao incidir sobre o desenvolvimento do canal digital bem como sobre a melhoria das condições e do atendimento no canal presencial.

Relativamente aos pressupostos previstos na TdP, pode afirmar-se que:

- Ao incidir sobre a melhoria do canal digital (personalizando os respetivos conteúdos e ajustando-os ao perfil do contribuinte) e do canal presencial, reflete as preferências dos utilizadores.
- Relativamente às características de integração e transversalidade dos serviços disponibilizados, apesar de se constatar a integração de todo o ciclo de interação do contribuinte com a Administração Fiscal, não existe evidência de interação com outros serviços, característica de serviços “end to end”, pelo que se considera este pressuposto como parcialmente validado.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

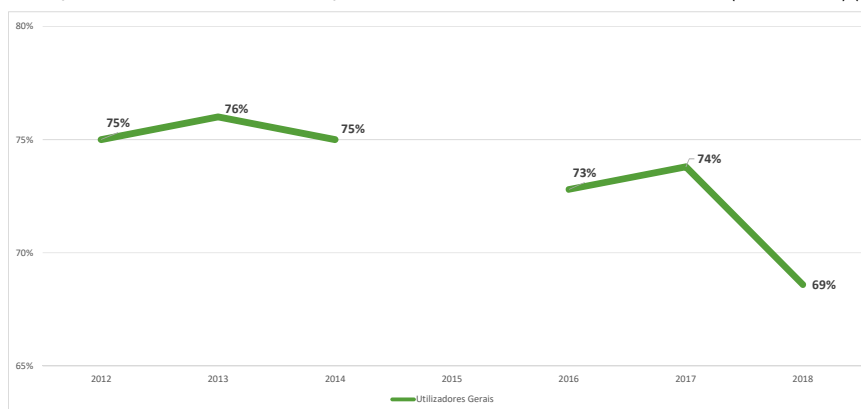
Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

A evidência relativamente ao aumento do grau de satisfação dos utilizadores dos canais intervencionados, resultado previsto na TdP, regista uma redução global do nível de satisfação expresso pelos utilizadores gerais (contribuintes) no período entre 2012 e 2018 (de 75% para 69%).

EVOLUÇÃO DO NÍVEL GLOBAL DE SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES GERAIS DO PORTAL DA AT (2012-2018) (*)



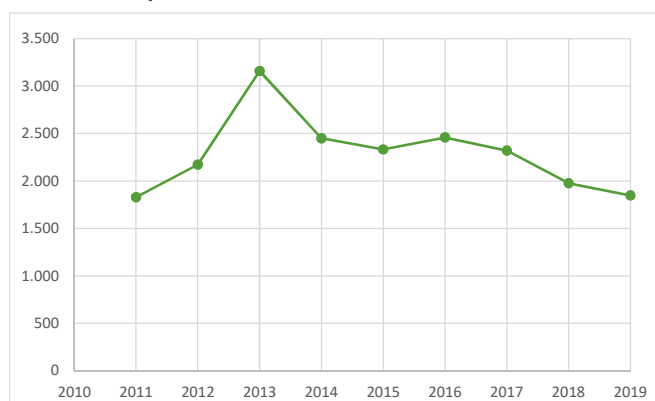
Não existem dados relativos a 2015

(*) Escala de 5 níveis – Muito bom, Bom, Razoável, Mau e Muito Mau. O nível de satisfação global resulta das avaliações dos utilizadores que consideraram o Portal das Finanças como Muito Bom ou Bom.

FONTE: NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CONTRIBUINTES E DOS AGENTES ECONÓMICOS, AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA, DIVERSOS ANOS

Relativamente ao atendimento presencial, como *proxy* para avaliar o grau de satisfação dos contribuintes relativamente a este canal, utilizou-se o número de reclamações, que após um aumento entre 2011 e 2013, registou uma tendência decrescente até 2019, ano em que atingiu valores semelhantes ao início do período.

EVOLUÇÃO DO NÚMERO E RECLAMAÇÕES ANUAL NO ATENDIMENTO PRESENCIAL DA AT – LIVRO AMARELO (2011-2019)



FONTE: AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA

Não existe, assim, evidência de que a operação tenha contribuído para aumentar o grau de satisfação dos utilizadores dos serviços da AT, apontando mesmo a avaliação relativamente ao Portal das Finanças para uma tendência para a sua redução nos anos mais recentes.

Relativamente ao pressuposto de se verificar uma adesão expressiva dos utilizadores aos canais intervencionados, é possível estimar a sua validação através de dois indicadores: i) no aumento dos utilizadores dos canais internet e telefone, estimado no período pós operação em cerca de 20,5%; ii) no aumento do número de Declarações submetidas através do Portal das Finanças, de que se apresentam no quadro seguinte os valores possíveis de apurar de forma discriminada e que se referem aos anos de 2018 a 2020.

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE DECLARAÇÕES SUBMETIDAS NO PORTAL DAS FINANÇAS (2018-2020)

Anos	2018	2019	2020
Declarações submetidas	13.583.458	14.051.959	14.166.486

FONTE: AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA

Quanto ao pressuposto da existência de um elevado desempenho organizacional por parte dos canais intervencionados a informação possível de apurar refere-se aos tempos médios de espera no atendimento presencial em serviços da AT. A informação recolhida é contraditória: enquanto a informação pós projeto refere a redução de uma média de 45 para 30 minutos, a análise dos dados dos tempos médios de espera para atendimento presencial em 167 serviços da AT, embora significativamente inferior aos 30 minutos, revela a existência de uma oscilação verificada entre 2012 e 2017 que se traduziu numa degradação dos valores médios na ordem dos 2,5 minutos. Assim, não resulta possível validar de forma clara este pressuposto.

EVOLUÇÃO ANUAL DOS TEMPOS MÉDIOS DE ESPERA PARA ATENDIMENTO PRESENCIAL EM 167 SERVIÇOS DA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA (2012-2017) (MINUTOS)

Tempo médio de espera para atendimento presencial (mm:ss)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	15:40	21:48	16:28	16:25	18:58	18:11

FONTE: RELATÓRIOS DE ATIVIDADES DA AT - DIVERSOS ANOS

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada	1	2	3	4
[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	X			

Pode afirmar-se empiricamente que a operação SIAC terá aportado um contributo efetivo para os objetivos da política pública de modernização administrativa do Estado ao permitir o reforço do canal eletrónico no relacionamento dos contribuintes com a Administração Fiscal, ao mesmo tempo que melhorou as condições do atendimento no canal presencial. Os seus principais efeitos são:

- Ao nível dos Beneficiários, o Portal das Finanças reforçou a presença da Administração Fiscal na Internet, tendo os utilizadores deste canal beneficiado de uma maior acessibilidade ao mesmo, uma vez que os tempos de espera são quase inexistentes e dispõem de um balcão de atendimento aberto 24 horas por dia.
- Ao nível da AT, a utilização massiva do canal eletrónico, que apresenta custos inferiores aos restantes canais, permitiria a eliminação de um elevado número de atendimentos presenciais que permitiria libertar recursos humanos para atividades de maior valor acrescentado.
- Ao nível das Entidades Externas, o Portal das Finanças pretendeu afirmar-se como o veículo privilegiado da Administração Pública para oferta de serviços conjuntos de várias instituições (e.g., a Informação Empresarial Simplificada), potenciando o desenvolvimento de iniciativas conjuntas de otimização de processos transversais, bem como a minimização dos custos de contexto para cidadãos e empresas.

Estas asserções lógicas não são, no entanto, verificáveis de forma quantificada.

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Através da informação existente, e embora seja possível estimar, de forma empírica, que as operações terão tido impacto para a melhoria da eficiência da AP, não é possível concretizar, de forma quantificada e com a informação disponível, o contributo específico da operação para esta dimensão

Aliás, no sentido de tentar estimar contributos globais para este objetivo da política pública, tentou-se apurar se a integração dos postos de atendimento da AT nas redes de Lojas e Espaços do Cidadão tinha tido algum efeito no número de postos de atendimento nos serviços locais de finanças, tendo-se apurado a coexistência de abordagens diferenciadas nesta matéria, o que não permite aferir valores concretos que possam ser considerados representativos da variação líquida no número de postos de atendimento.

Assim, a base de evidência relativamente às dimensões consideradas é a seguinte:

Redução dos custos de funcionamento

Não foram identificados contributos específicos.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos.

Aumento da produtividade

Não foram identificados contributos específicos.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

Não foram identificados contributos específicos.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

O aumento registado na utilização do canal digital permite inferir um aumento da rapidez na interação com os utilizadores. Quanto aos tempos médios de espera para atendimento presencial a evidência é contraditória.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores,

Traduzido no aumento do número de utilizadores dos canais Internet e telefone de cerca de 12,5 milhões para cerca de 15 milhões no pós-projeto (aumento de 20%), bem como no aumento do número de declarações submetidas pelo canal web.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não foram identificados contributos específicos.

OBSERVAÇÕES

O Sistema de Informação do POFC não disponibilizou o Relatório Final de Execução da operação. Por outro lado, a instituição promotora, a DGITA já não existe, tendo sido integrada na AT, o que, conjugado com o facto de terem decorrido quase 10 anos sobre o encerramento da operação, dificulta o acesso tanto à sua memória como à documentação a ela relativa. Apesar da boa vontade demonstrada pelos interlocutores na AT não foi possível, no escasso tempo útil disponível, rastrear o Relatório Final de Execução da operação, que eventualmente supriria o défice de informação relativamente às ações efetivamente executadas e, sobretudo, aos respetivos resultados imputáveis diretamente ao projeto.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

ADOÇÃO DE NOVOS MODELOS E SOLUÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

A4

AGENDAMENTO ELETRÓNICO DE SERVIÇOS DE SAÚDE OMNICANAL

ACSS – Administração Central do Sistema de Saúde / SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
E-AGENDA – AGENDAMENTO ELETRÓNICO DE SERVIÇOS DE SAÚDE (1ª FASE)			FCOMP-04-0126-FEDER-001852	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 335.619	€ 195.414	2011

Nome da Operação			Código da Operação	
SERVOC – SERVIÇOS DE AGENDAMENTO E MARCAÇÃO DE CONSULTAS OMNICANAL			POCI-02-0550-FEDER-035413	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 900.441 (1)	€ 512.801(1)	2020

- (1) Montantes aprovados em sede de candidatura, não tendo sido disponibilizada informação relativamente ao Relatório Final de Execução nem ao encerramento da operação, que não se encontra formalmente concluída.

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada				X

O presente Estudo de Caso incide sobre duas operações tuteladas por organizações na esfera do Ministério da Saúde: i) uma primeira, executada no período de vigência do QREN, da responsabilidade da ACSS e que visava o lançamento da 1ª Fase do Agendamento Eletrónico de Serviços de Saúde; ii) a segunda, já implementada no decurso do PT2020 e titulada pela SPMS, constitui um desenvolvimento da primeira, e incidiu nos Serviços de Agendamento e Marcação de Consultas Omnicanal.

Assume-se, assim, a continuidade do investimento entre as duas operações e entre os dois períodos de programação, consistindo a segunda operação uma extensão e um aprofundamento, numa lógica de continuidade, das ações implementadas no decurso da primeira. O objetivo último estabelecido para o conjunto das operações era o de disponibilizar o agendamento eletrónico de serviços de saúde (consultas, meios complementares de diagnóstico e terapêutica, tratamentos) junto de entidades públicas e convenionadas pelos cidadãos ou profissionais clínicos, independentemente do perfil (primeira consulta ou não), especialidade ou do nível de cuidados de saúde. O serviço de agendamento eletrónico visava incluir o pedido de marcação, confirmação de marcação, lembretes, notificação de disponibilidade de resultados e outro tipo de informação e permitir uma monitorização nacional de pedidos de agendamento e confirmação de pedidos, ao nível das entidades prestadoras de saúde. Previa ainda a identificação eletrónica através do Cartão do Cidadão.

Os objetivos estabelecidos para o e-Agenda (QREN) foram mais contidos, considerando que nesta primeira fase seria implementado um serviço para agendamento eletrónico de consultas, através da Internet, que possibilitaria ao cidadão/utente a marcação de consultas de cuidados de saúde primários para o médico e/ou enfermeiro de família, sem necessitar de se deslocar à Unidade Prestadora de Cuidados de Saúde, abrangendo apenas o universo das Unidade de Saúde Familiar (USF).

Quanto aos objetivos do SERVOC (PT2020) estes visavam a simplificação e desmaterialização dos processos relativos ao acesso ao agendamento e marcação/remarcação de consultas médicas nas unidades de saúde do SNS (incluindo centros de saúde e hospitais, estas últimas através dos cuidados primários), oferecendo novos serviços eletrónicos omnicanal aos cidadãos. Para facilitar a vida a pessoas com mais dificuldade no acesso às novas plataformas digitais ou aos novos modelos de atendimento, visava-se assegurar a disponibilização de serviços de marcação de consultas através de alguns serviços públicos de proximidade, tornando possível a qualquer cidadão:

- Consultar o agendamento ou marcar uma consulta numa unidade de saúde, através das novas plataformas digitais, nomeadamente:
 - Internet, através da área do cidadão do Portal do SNS;
 - Internet, através do Portal do Cidadão (atual e-Portugal);
 - Dispositivos móveis, através da app mySNS;
- Ser avisado previamente da data da próxima consulta, por sms ou e-mail, podendo comunicar eventuais indisponibilidades e ter a possibilidade de remarcar a consulta atempadamente;

- Consultar o agendamento ou marcar uma consulta médica, recorrendo ao apoio de um operador do Centro de Contacto do SNS, SNS24;
- Consultar o agendamento ou marcar uma consulta numa unidade de saúde, recorrendo ao apoio de um serviço administrativo, disponível num centro de saúde ou num hospital, ou numa instituição da administração local, como por exemplo, juntas de freguesia (Balcão SNS24).

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1

2

3

4

X

A execução da operação e-Agenda cumpriu os objetivos a que se propunha, sendo que a aplicação entrou em funcionamento com as funcionalidades previstas, passando a ser possível aos cidadãos que fazem parte do universo previsto para o projeto piloto (Unidades de Saúde Familiar do SNS) proceder ao agendamento de uma consulta nestas unidades dos Cuidados de Saúde Primários (quer seja para o seu médico e/ou enfermeiro de família) por via eletrónica, de forma segura e certificada, identificando univocamente o profissional e o cidadão requisitante.

O processo desenvolvido passou a apresentar o seguinte fluxo de informação:

1. O utente acede ao portal, via microsite da USF, e após a sua autenticação pode escolher a opção de solicitar agendamento de consulta;
2. É apresentado ao utente um formulário/questionário para preencher *online*. Entre outras questões é solicitado que defina o tipo de consulta a agendar, que pode ser por exemplo de Planeamento Familiar, Saúde Materna, Saúde Infantil, Hipertensão ou Diabetes;
3. Quando o pedido é registado pelo utente surge uma nota com o tempo médio de resposta (TMR) associado ao pedido. Na fase inicial o TMR era de 24 horas para o pedido de agendamento de consultas. É gerado um alerta no "*dashboard*" do Administrativo da USF a indicar que tem novo pendente para marcação;
4. O Administrativo da USF marca a consulta na agenda do médico, consoante o tipo de consulta determinada pela análise do questionário preenchido pelo utente. Este processo diminui bastante o tempo despendido pelos administrativos na marcação de consultas;
5. Após a marcação da consulta é atualizado o estado do pedido no Portal e é enviado um SMS (ou, se necessário, carta através de correio) ao utente indicando a data e hora da mesma, assim como informação adicional que possa ser relevante (por exemplo, necessidade de trazer exames efetuados anteriormente).

Relativamente à operação SERVOC embora não tenha sido possível obter informação sobre as realizações e resultados das atividades desenvolvidas (*vide* campo "Observações"), é possível verificar que atualmente se encontram disponíveis as soluções preconizadas na operação, no que se refere aos cuidados primários de saúde, nomeadamente:

- -Possibilidade de agendamento eletrónico de consultas através da área pessoal do Portal SNS24;
- Possibilidade de agendamento de consulta através da Linha SNS 24;
- Encaminhamento através do e-Portugal para os diferentes modos de agendamento de consultas;
- Possibilidade de agendamento num Balcão SNS24, que disponibiliza atendimento mediado (disponível nas entidades aderentes);

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1

2

3

4

X

Os principais resultados decorrentes da execução do e-Agenda assumem duas vertentes principais: a interna ao sistema de saúde e a externa, relacionada com os utentes/utilizadores.

A **nível interno** ao sistema de saúde esta operação apresenta potencial para permitir a redução de custos administrativos e uma melhor gestão/racionalização dos recursos humanos que constituem o secretariado clínico das USF, permitindo a sua mobilização para outras tarefas. Por outro lado, esta ferramenta permite um apoio à gestão através da análise estatística de dados e produção de indicadores de gestão para a tomada de decisão a nível mais estratégico da administração.

A **nível externo**, do ponto de vista dos cidadãos utilizadores, o agendamento eletrónico, ao evitar a deslocação dos cidadãos às Unidades de Saúde para marcação de consultas, tem um impacto positivo na sua qualidade de vida, nas horas ganhas por todos os atores envolvidos e na redução de horas perdidas nas deslocações.

Com a implementação da operação e-Agenda o processo de marcação de consultas nas unidades dos Cuidados de Saúde Primários (no caso em análise, as USF), que anteriormente era moroso e complexo, exigindo deslocação física às unidades de saúde, foi simplificado e melhorado a vários níveis. A possibilidade de agendamento eletrónico colocou o enfoque no cidadão/utente, sendo portadora de diversas vantagens e benefícios tais como:

- Maior e melhor acessibilidade aos cuidados de saúde;
- Impossibilidade de extravio do pedido de consulta;
- Redução e simplificação do processo de triagem;
- Redução do tempo de resposta ao utente;
- Maior e melhor acessibilidade à informação.

Em Junho de 2011, que corresponde ao período imediatamente posterior ao encerramento da operação, os resultados já obtidos com a implementação do e-Agenda eram os seguintes:

- Nº utilizadores registados no e-Agenda: 275.478 (o que correspondia a cerca de 2,8% do universo de utentes registados no SNS)
- Total de consultas agendadas (apenas através do modo de integração automático): 279.477
- Pedidos de Receitas: 8.608 (num universo de utentes inscritos no e-Agenda que podem pedir receituário prolongado de 63.634, o que corresponde a 13,5%)
- Receitas aprovadas: 3.804

Os indicadores apurados no âmbito do POFC são os que se apresentam no quadro seguinte:

Indicadores	Unidade	Pré-operação	Pós-operação
Pontos de Contacto Único criados (Internet, presencial ou telefónico)	N.º	0	3
Tempo médio de espera em fila	Minutos	60	0
Disponibilidade de serviços <i>online</i>	Sim/Não	Não	Sim
Cumprimento de, pelo menos, o nível AA das regras de acessibilidade (W3C) nos serviços <i>online</i>	Sim/Não	Não	Sim
N.º médio de interações em processos administrativos (com cidadãos e empresas)	N.º	4	2
N.º de utentes dos canais Internet e Telefone da entidade	N.º	0	1.800.000
N.º se sistemas de informação da entidade que inter-operam entre si ou com outros	N.º	0	3
Funcionários envolvidos na operação	N.º	2.915	2.520

Relativamente à operação SERVOC não foi possível obter informação sobre impactos das atividades executadas (*vide* campo “Observações”).

Pode concluir-se, desta forma, que a implementação do e-Agenda despoletou a possibilidade de agendamento eletrónico de consultas em unidades de cuidados primários, se bem que num universo ainda relativamente limitado, possibilidade essa que era antes inexistente, possibilitando ainda o pedido de determinado receituário específico por esta via, pelo que contribui, de forma clara para a facilitação das condições de acesso e utilização de serviços públicos por parte dos cidadãos (no caso, dos cuidados de saúde). Embora não seja clara a delimitação exata das atividades desenvolvidas no SERVOC, este terá contribuído para o aprofundamento e ampliação destas possibilidades de comunicação e agendamento eletrónico a outras áreas dos cuidados de saúde, nomeadamente ao restante universo dos cuidados primários, intervindo ainda na disponibilização da possibilidade da intermediação para apoio às pessoas digitalmente excluídas, pelo que o seu contributo para a facilitação das condições de acesso pode ser também estabelecido.

Assim, ao abrir um novo e previamente inexistente canal de comunicação entre o SNS e os cidadãos (enquanto mantêm os canais anteriormente existentes), as operações apoiadas procuram responder às preferências dos utilizadores. Por outro lado, as operações consideradas, ao incidirem sobre as atividades e os mecanismos descritos, enquadram-se no conceito de disponibilização de serviços transversais e integrados, no sentido em que se faz apelo à interoperabilidade de informação existente entre diversos níveis do SNS, o Portal e-Portugal e outros.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?				
	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada	X			

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

Relativamente ao resultado esperado com a implementação das operações apoiadas não resulta evidente, por ausência de informação, aferir se estas contribuíram para a melhoria da satisfação dos utilizadores. Relativamente ao pressuposto da existência de uma adesão expressiva dos utilizadores aos canais intervencionados não dispomos de informação de suporte para o aferir, para além da referente a Junho de 2011, imediatamente após a implementação do e-Agenda, que – como é natural – apresenta ainda um reduzido peso relativamente aos

utilizadores potenciais. Quanto ao pressuposto da verificação de um elevado desempenho organizacional por parte dos canais intervencionados, também não é possível confirmá-lo por ausência de informação.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
		X			

Ao inaugurar o canal eletrónico no agendamento de consultas, o potencial de contributo para a melhoria da eficiência dos serviços existe, embora de forma limitada, uma vez que é necessário manter os meios tradicionais e os resultados são fortemente tributários da adesão dos utilizadores ao novo canal. Por outro lado, não existe informação que possibilite quantificar qualquer dimensão.

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

Potencial por via da redução da quantidade de recursos humanos necessários às tarefas específicas de atendimento presencial, dependendo da adesão dos utilizadores ao canal eletrónico.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Ao inaugurar o canal eletrónico no agendamento de consultas, complementarmente aos meios tradicionais, as operações possuem potencial para reduzir os Recursos Humanos afetos especificamente ao atendimento presencial, dependendo da adesão dos utilizadores a este canal.

Aumento da produtividade

Não foram identificados contributos específicos.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

Ao inaugurar o canal eletrónico no agendamento de consultas, complementarmente aos meios tradicionais, as operações possuem potencial para alocação dos Recursos Humanos implicados no atendimento presencial a tarefas de maior valor acrescentado, dependendo da adesão dos utilizadores.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Esta dimensão apresenta um potencial considerável de contributos por parte das operações consideradas, embora não seja possível quantificá-las.

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Ao inaugurar o canal eletrónico no agendamento de consultas, complementarmente aos meios tradicionais, o potencial é elevado.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

Ao inaugurar o canal eletrónico no agendamento de consultas, complementarmente aos meios tradicionais, o potencial é elevado.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não foram identificados contributos específicos.

OBSERVAÇÕES

A operação Serviços de Agendamento e Marcação de Consultas Omnicanal – SERVOC não se encontra formalmente encerrada, embora esteja completamente executada. Não nos tendo sido disponibilizado o acesso ao Relatório Final de Execução, não nos foi possível, em tempo útil, conhecer as atividades efetivamente desenvolvidas, nem os respetivos resultados e impactos. Relativamente aos objetivos enunciados para a operação, são fundamentados com base nos documentos de candidatura aprovados, presumindo-se que não foram alterados.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:
ADOÇÃO DE NOVOS MODELOS E SOLUÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

A5

SEIXAL DIGITAL – BALCÃO ÚNICO

Câmara Municipal do Seixal

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação		Código da Operação		
SEIXAL DIGITAL – BALCÃO ÚNICO		LISBOA-01-0526-FEDER-000019		
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	POR Lisboa	€ 342.857	€ 120.000	2011

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

O principal objetivo consistiu no aumento da acessibilidade física, temporal e digital dos Cidadãos e Empresas aos serviços prestados pela Câmara. A operação Seixal Digital – Balcão Único visou a implementação do Balcão Único de Atendimento da Câmara Municipal do Seixal, enquadrado na perspetiva da prestação de serviços num único local (tanto físico como virtual) abarcando os conceitos de balcão multisserviços e de balcão integrado. Assim, o projeto financiou a conceção e implementação de uma plataforma única de suporte ao atendimento (PSA), instalada no Novo Edifício Municipal (inaugurado em 2010 e que congregou os mais de quinze pontos de atendimento existentes na Cidade do Seixal) e nas seis lojas do Município (uma em cada freguesia).

O projeto inicial previa ainda uma vertente de atendimento integrado através da PSA com o concelho de Palmela que não se concretizou (vide campo Observações 1).

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

O projeto consistiu na construção de uma plataforma multicanal única de suporte ao atendimento, que em termos presenciais se encontra em utilização no Novo Edifício Municipal e nas seis lojas do Município (uma em cada freguesia), numa perspetiva de proximidade às populações, mas simultaneamente de racionalização e otimização de recursos afetos à operação. O apoio aos menos familiarizados com as tecnologias WEB, para acesso aos serviços *online*, foi concretizado através de atendimento não presencial, materializado através do CHAT Web entre o cliente e o operador, com registo da conversação trocada.

No que se refere à PSA e numa perspetiva de polivalência do atendimento, visou-se a concentração numa única plataforma de todos os âmbitos, serviços e funções de relacionamento entre o Município e os Cidadão e Empresas. Desta forma, e devidamente apoiadas por guiões de atendimento (onde se apresenta ao utilizador da aplicação, a explicação do serviço, dos seus requisitos, do tempo e custos de execução), as ações de atendimento resultam mais eficazes e esclarecedoras.

Neste contexto é de salientar as seguintes características da plataforma:

- Potenciação dos serviços *online* existentes com outras funcionalidades que permitem que o Cidadão e as Empresas iniciem um processo num canal de atendimento e possam passar para outro canal quando e se o desejarem;
- Todos os serviços prestados e interações com o Cidadão e Empresas são registados. E todos os registos na aplicação de Gestão Documental são passíveis de ser consultados, com recurso a qualquer um dos canais de atendimento;
- A prestação de serviços e informações suporta-se numa plataforma tecnológica única garantindo que, independentemente do canal, a resposta a uma mesma solicitação é única, minimizando assim os erros da interpretação humana;
- A gestão do conhecimento e a sua geração são suportados por uma Plataforma de I&D, em formato WIKI;
- No final do projeto (2011) a plataforma disponibilizava 179 serviços, dos quais 14 possuíam pagamentos eletrónicos integrados automaticamente, com emissão de Guias de Recebimento;

- O processo de autenticação para acesso à plataforma pode ser suportado no Cartão do Cidadão (através de leitor de *smartcard*).

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

O projeto materializou uma mudança cultural na lógica da prestação de serviços por parte do Município, alterando o modelo tradicional de prestação de serviços públicos, suportado pela visão interna da atividade de cada unidade funcional, substituído por um modelo orientado para a conveniência e integração dos serviços, focalizado nas necessidades do Cidadão e das Empresas.

O Município passou a dispor de uma plataforma multicanal de atendimento aos munícipes que agrega grande parte dos seus serviços, uniformizando processos e procedimentos, e disponibilizando novos canais até aí inexistentes, como o canal *online* e o Chat Web.

Em inquérito à satisfação dos clientes realizado pela Câmara Municipal do Seixal em 2007, os munícipes manifestaram a sua preferência pelo atendimento telefónico na sua relação com os serviços municipais, pelo que se atribuiu uma nova dinâmica a este canal assegurando um atendimento personalizado.

Deve referir-se que a plataforma utilizada pela Câmara Municipal do Seixal e que entrou em funcionamento em 2011, ainda hoje se encontra plenamente funcional, constituindo o suporte ao atendimento físico, telefónico e *online* de grande parte dos serviços fornecidos pelo município. Para isso contribui o facto de a PSA permitir atualizações, ou seja, permitir a inclusão e exclusão de novos serviços e processos ao longo do tempo.

Para além disso é relevante que a PSA tenha resistido ao “teste da pandemia”, ou seja, o atendimento aos utilizadores continuou a ser efetuado, sem ruturas, suportado nesta plataforma, em contexto de teletrabalho por parte dos trabalhadores do Município e de limitações ao atendimento presencial.

Assim, é possível concluir pela importância da operação apoiada para a facilitação das condições de acesso e utilização dos serviços disponibilizados pela Câmara Municipal do Seixal aos seus munícipes, através da criação de uma plataforma multicanal de atendimento, que integra parte substancial dos serviços disponibilizados pelo município.

Ao disponibilizar uma nova forma de acesso aos serviços municipais (digital), numa ótica multicanal, isto é, mantendo os canais presencial e telefónico, e articulando-os, pode assumir-se que a operação reflete a preferência dos utilizadores, assumindo-se como válido este pressuposto. Quanto ao pressuposto da oferta de serviços integrados e transversais não foi possível recolher evidências que permitissem a sua validação..

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
X			

Embora fosse referido a realização de inquéritos à satisfação dos clientes dos serviços do Município, não foi produzida evidência que permitisse aferir os seus resultados Não resulta, assim, evidente, por ausência de informação, aferir se a intervenção contribuiu para a melhoria da satisfação dos utilizadores. Resulta igualmente impossível validar o pressuposto da adesão expressiva dos utilizadores aos canais intervencionados pelo mesmo motivo, bem como o pressuposto da existência de um elevado desempenho organizacional por parte dos canais intervencionados (*vide* campo Observações 2).

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
X			

Em termos de contributo para os objetivos da política pública previa-se, aquando da apresentação da candidatura, um conjunto de dimensões (não quantificadas) que seguidamente se apresentam e cujo atingimento não foi possível verificar (*vide* campo Observações 2):

- Racionalização da função atendimento no que concerne aos recursos afetos, com o objetivo de aumentar a produtividade e diminuir os custos fixos de suporte ao atendimento;
- Diminuição dos custos para o Cidadão e Empresa em função da economia de tempo em deslocações e em filas de espera; economia nos gastos com locomoção e no pagamento a intermediários;
- Promoção da cidadania, decorrente da qualidade do atendimento, do relacionamento com funcionários eficientes;

- O novo modelo de interação com o Município/Cliente e naturalmente o novo modelo de atendimento obrigou à supressão de alguns procedimentos desnecessários e à organização transversal dos serviços administrativos em função das necessidades dos Cidadãos e das Empresas.

Assim, será lógico supor, empiricamente, que alguns destes efeitos se tenham feito sentir mas, por ausência de informação, não será possível confirmá-los.

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

Através da concentração do atendimento no novo edifício municipal, da simplificação e uniformização de processos e serviços e redução do potencial de erro e da criação do canal *on line*.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos.

Aumento da produtividade

Não foram identificados contributos específicos.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

Através da concentração do atendimento no novo edifício municipal, da simplificação e uniformização de processos e serviços e redução do potencial de erro e da criação do canal *on line*

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Através da criação do canal *on line* poderá presumir-se que no mínimo a componente do atendimento poderá ter tido efeitos a este nível.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Através da simplificação e uniformização de processos e serviços e redução do potencial de erro.

OBSERVAÇÕES

(1) O projeto inicial previa uma vertente de atendimento integrado através da PSA com o concelho de Palmela que não se concretizou. A operação pressupunha que ao nível da infraestrutura de suporte, se realizasse uma intervenção na camada de apresentação que possibilitava a uniformização dos diferentes portais e sistemas de informação existentes na Câmara Municipal do Seixal e que garantisse a futura integração com a Framework de Serviços Comuns (FSC). Seria através desta FSC (da responsabilidade da Agência para a Modernização Administrativa) que as autarquias em causa (Palmela e Seixal) iriam materializar o seu protocolo no que concerne à disponibilização de serviços. No entanto, até à data da conclusão do projeto, a FSC não ficou disponível por forma a permitir um relacionamento estreito e direto entre os serviços de atendimento das duas entidades. Posteriormente, com a ideia da implementação do Balcão do Empreendedor, em que as duas autarquias estão envolvidas diretamente, deixou de fazer sentido manter a ideia da prestação de serviços integrada, pois seria redundante.

(2) Em *e-mail* datado de 15 de outubro de 2021, a Câmara Municipal do Seixal informou a Equipa de Avaliação de que a resposta ao pedido de informação efetuado pelo consórcio ImproveConsult/IESE carecia de autorização superior, explicando: "(...) concluímos que o fornecimento daqueles dados carece de autorização da Administração da Câmara Municipal. Devido às eleições de 26 de setembro, teremos que aguardar a tomada de posse da Administração eleita e solicitar a mencionada autorização para o envio dos dados". Esta situação (entretanto não desbloqueada), associada ao facto de não nos ter sido disponibilizado o Relatório Final de Execução da operação, inviabilizou o acesso a informação relativa a realizações, resultados e impactos concretos decorrentes da implementação do projeto.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

APETRECHAMENTO TECNOLÓGICO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

B1

iAP – INTEROPERABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Agência para a Modernização Administrativa

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
INTEROP - INTEROPERABILIDADE			FCOMP-04-0126-FEDER-007959	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 3.666.661	€ 2.134.914	2015
Nome da Operação			Código da Operação	
TDAP – TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA AP			POCI-02-0550-FEDER-022301	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 6.063.419	€ 3.453.117	2020

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada				X

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

Este Estudo de Caso incide sobre duas operações tuteladas pela AMA: a primeira, executada no período de vigência do QREN, visou a implementação de uma Plataforma de Interoperabilidade na Administração Pública, correspondendo a segunda – implementada já no decurso do PT2020 – ao desenvolvimento lógico da primeira, integrando também outras iniciativas paralelas.

A iniciativa iAP – Interoperabilidade na Administração Pública engloba as operações desenvolvidas pela AMA na última década no cumprimento da sua missão enquanto entidade responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa em Portugal, visando dotar a Administração Pública [AP] de uma ferramenta partilhada para a interligação de sistemas entre organismos públicos e entre estes e as entidades privadas, ancorando a composição e disponibilização de serviços eletrónicos multicanal mais próximos das necessidades dos cidadãos e das empresas.

A necessidade de comunicação e troca de informação eletrónica entre entidades públicas coloca diversos desafios de cariz técnico, funcional e administrativo, especialmente em iniciativas que se mostram transversais entre diferentes áreas da AP. Para que esta necessidade seja colmatada de forma eficiente, mostra-se indispensável que tais iniciativas sejam inseridas num contexto comum, onde seja seguido um conjunto de regras, normas e princípios orientadores, de forma a garantir que todos os participantes possuem o mesmo suporte e base de entendimento comum a nível técnico, processual e de negócio.

Ao invés de impor modelos únicos de organização e de sistemas de informação a toda a AP, é fundamental tirar partido dos suportes tecnológicos que visem fomentar a utilização de um conjunto regras, padrões e normas que permitam a eficaz e real utilização e reutilização de serviços eletrónicos pelos sistemas de informação das várias entidades da AP, implementando uma verdadeira Arquitetura Orientada a Serviços, assente num *orquestrador* central: a Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública [iAP].

Com foco no serviço prestado pela AP aos seus principais clientes, os Cidadãos e as Empresas, a utilização desta plataforma visa proporcionar um método fácil e integrado de disponibilização de serviços eletrónicos transversais, tornando-se uma peça fundamental no processo de modernização administrativa do Estado, quer na comunicação interna entre organismos públicos, quer no contacto com o cidadão/empresa.

A interoperabilidade na AP permite que o cidadão/ empresa não tenha que transmitir repetidamente informação que aquela já possui ou em que é a própria AP a produtora da mesma. Esta característica elimina também a necessidade da AP desenvolver sistemas de informação redundantes, diminuindo custos de contexto e investimento não produtivo. Por outro lado, a interoperabilidade permite que a informação produzida pela AP esteja disponível, em formato aberto, para o estudo e análise pela academia, pelos cidadãos e pelo tecido empresarial.

Com a presente iniciativa visou-se cumprir o desígnio de implementar uma plataforma de interoperabilidade entre os sistemas de informação da AP baseada em *standards* abertos, com o objetivo de disponibilizar uma ferramenta que possibilitasse a partilha de informação entre sistemas distintos, dotando-a de uma arquitetura tecnológica de referência para a interoperabilidade entre sistemas de informação e de um ponto de acesso privilegiado para os

serviços da administração eletrónica, contribuindo decisivamente para a racionalização dos sistemas existentes e para a redução de custos de investimento relacionados com a integração de sistemas.

O QUE FOI FEITO?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3 X	4

Os projetos desenvolvidos (*) no âmbito da iniciativa Interoperabilidade na Administração Pública foram de extrema importância para a modernização do Estado Português, porque permitiram efetivar a disponibilização de uma plataforma de interoperabilidade (iAP) entre os sistemas de informação da AP, baseada em *standards* abertos. Esta Plataforma central e orientada para serviços tem por objetivo disponibilizar às entidades da AP uma ferramenta partilhada para a interligação, composição e disponibilização de serviços eletrónicos multicanal mais próximos das necessidades do cidadão e das empresas, centrando a sua atividade principal na disponibilização de três macro serviços independentes, designadamente:

- Plataforma de Integração [PI], anteriormente designada por *Framework* de Serviços Comuns, que consiste numa estrutura tecnológica central, orientada para serviços e baseada em *standards* e normas abertas, que visa dotar a AP de uma ferramenta partilhada permitindo a interligação dos diversos sistemas e a disponibilização de serviços eletrónicos multicanal. Permite o envio e receção de mensagens por meio de *webservices*, entre as entidades e os organismos da AP;
- Plataforma de Pagamentos da Administração Pública [PPAP], criada na lógica de serviços partilhados TIC, que permite aos diferentes organismos disponibilizar múltiplos métodos de pagamento para os diferentes canais de atendimento (*sites/portais* e *balcões* de atendimento), despoletados a partir dos seus sistemas operacionais, garantindo a sua gestão, controlo e monitorização integrada;
- Plataforma de Mensagens [GAP], que possibilita o envio e receção de SMS, através de números curtos e longos, entre os cidadãos e empresas e os diferentes organismos da AP, alargando o número de canais de contacto disponíveis para a gestão do relacionamento com os cidadãos e com as empresas.

Uma outra atividade desenvolvida, no âmbito da presente iniciativa, foi a obtenção da certificação ISO 27001 da Plataforma iAP, a qual veio atestar que esta componente central na estratégia de Interoperabilidade da AP respeita as melhores práticas no âmbito da segurança da informação, dando garantia a todos da segurança da informação que circula na iAP. De referir ainda que, paralelamente a este projeto e com ele relacionado, foram também desenvolvidos os necessários mecanismos e controlos para garantir que a Plataforma iAP cumpre com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, sendo que estes mecanismos são também aplicados a toda a AMA, permitindo assim que outras plataformas beneficiem dos mesmos requisitos de segurança e proteção.

Atualmente, a iAP tem associados mais dois serviços: a Interoperabilidade Documental e a Abertura de Conta Desmaterializada. O serviço de Interoperabilidade Documental permite a troca desmaterializada de documentos entre diferentes sistemas da AP, por exemplo a correspondência oficial entre organismos, respeitando as orientações da DGLAB em termos de interoperabilidade documental e preservação de documentos. A Abertura de Conta Desmaterializada é um serviço que possibilita a abertura de conta de forma desmaterializada e a atualização dos elementos de identificação junto de instituições bancárias ou sociedades financeiras apenas com a apresentação do Cartão de Cidadão ou a utilização da Chave Móvel Digital, onde após a obtenção do prévio consentimento inequívoco para o acesso aos dados necessários (identificação, endereço e situação laboral), os mesmos são transmitidos automaticamente.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3 X	4

No contexto da modernização administrativa e da desmaterialização e melhoria contínua dos processos da AP com foco nos serviços prestados aos cidadãos/empresas, foi definida e implementada a Plataforma iAP, que visa proporcionar um método fácil e integrado de disponibilização de serviços eletrónicos transversais, tornando-se uma peça fundamental no processo de modernização administrativa do Estado.

Considera-se que a iAP, usada pela primeira vez no projeto do Cartão de Cidadão, foi e é um instrumento essencial para dotar a AP de ferramentas partilhadas para a interligação de sistemas, federação de identidades, autenticação e realização de pagamentos, entre outras funcionalidades, de modo a permitir de uma forma ágil e partilhada a disponibilização de serviços eletrónicos multicanal e integrados, assumindo-se como a plataforma tecnológica de referência para a disponibilização de serviços eletrónicos transversais focados nas necessidades dos cidadãos e das empresas.

A iAP facilita a minimização de pedidos repetidos de informação ao cidadão e às empresas, concretizando o princípio tão importante do ‘Only Once’, ou seja o princípio de que a informação deve ser pedida uma só vez. Neste sentido, configura-se como um contributo efetivo para transformação digital da AP que se destaca também pela centralidade assumida a nível nacional, uma vez que foi definido e legislado pelo Governo Português a adoção preferencial da iAP como meio de troca de informação estruturada entre os serviços e organismos da administração direta e indireta do Estado.

Analisando os dados de atividade da iAP, disponibilizados pela AMA, verifica-se uma dinâmica contínua e crescente de adesão a esta Plataforma medida ao nível dos seus macro-serviços - Plataforma de Integração, Plataforma de Pagamentos da Administração Pública e Plataforma de Mensagens da Administração Pública -, com realce para os serviços e entidades utilizadoras da Plataforma de Integração. Não obstante a dinâmica de crescimento recente no que respeita à adesão e utilização da iAP por parte dos organismos da AP, verifica-se um nível de utilização ainda pouco representativo face ao universo de entidades existentes na AP (em 2020, de acordo como IUTIC as entidades utilizadoras eram: 31% dos organismos pertencentes à AP Central, 15% dos organismos pertencentes à AP Regional e 20% das Câmaras Municipais). Este facto é relevado pela AMA, uma vez que, apesar do número absoluto de entidades não ser muito relevante face ao universo de entidades públicas e empresariais existentes em Portugal, é preciso ter em consideração a necessidade de possuir um elevado grau de maturidade tecnológica e de presença da Internet e subsequente existência de serviços transacionais digitais como condição prévia para se poder maximizar a utilização dos serviços integrados na iAP e, neste sentido, apenas parte das entidades são passíveis de serem aqui enquadradas, concluindo-se assim, de acordo com a avaliação transmitida pela AMA, que a abrangência alcançada pela iAP é já bastante significativa.

Indicadores de Atividade da iAP		2016	2017	2018	2019	2020
Nº de serviços disponibilizados através da Plataforma de Integração da iAP	Novas adesões	1	9	19	14	15
	Total	70	79	96	110	125
Nº entidades aderentes à Plataforma de Integração da iAP	Novas adesões	2	4	8	7	15
	Total	41	45	52	61	76
Nº entidades aderentes à Plataforma/Gateway de Mensagens da iAP	Novas adesões	0	5	6	5	8
	Total	11	15	20	25	33
Nº de entidades aderentes à Plataforma de Pagamentos da iAP	Novas adesões	1	1	7	6	12
	Total	33	35	42	48	60

FONTE: RELATÓRIOS DE ATIVIDADES DA AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA (COM TRATAMENTO DA EQUIPA DE AVALIAÇÃO)

De salientar ainda que existe uma lógica não equitativa de acessos e de partilha de informação pelas entidades existentes (nomeadamente públicas), dado que existem serviços/entidades que *valem mais* do que outros na capacidade de distribuição de informação, pela sua natureza mais universal e pela concentração de conteúdos informacionais nas respetivas áreas de intervenção. Neste sentido, e não obstante a menor cobertura perspetivada em termos de organismos da AP, a mesma não se reflete na maior abrangência das respostas e das partilhas de informação possibilitadas pela iAP, respondendo claramente a uma maior e mais significativa percentagem das necessidades de acesso e de disponibilização de informação.

Decorrente da própria natureza das intervenções aqui contempladas, é inegável o contributo direto e fulcral da iniciativa em análise para a promoção da interconexão e do reforço da interoperabilidade entre plataformas tecnológicas de diferentes organismos públicos e privados. A iAP é a plataforma tecnológica de referência para a disponibilização de serviços eletrónicos transversais focados nas necessidades dos cidadãos e das empresas, sendo uma peça fundamental no processo de modernização administrativa do Estado.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

A iAP é uma plataforma central de referência para a interoperabilidade entre sistemas de informação e de um ponto de acesso privilegiado para os serviços da administração eletrónica, tendo contribuído decisivamente para a racionalização dos sistemas existentes e para a redução de custos de investimento relacionados com a integração de sistemas.

A iAP teve forte impacto na prestação de serviços aos cidadãos e às empresas, uma vez que aumentou a oferta dos serviços públicos e de utilidade pública em infraestruturas físicas e tecnológicas mais modernas, visando a otimização dos tempos de espera e a integração de serviços que potencialmente reduzem o número de interações com a AP, promovendo a parceria de serviços, a inovação dos procedimentos e uma análise crítica por parte dos seus utentes. Estes benefícios permitem uma prestação de serviços mais eficiente, célere e transparente para os cidadãos e para as empresas, que certamente trará ganhos significativos de produtividade, de racionalização de

custos e de maior eficiência na gestão dos recursos humanos, com impacto ao nível da melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados e dos seus contributos para a melhoria da competitividade da economia nacional. A este respeito saliente-se o contributo identificado no próprio *site* da iAP relativamente à atividade da Plataforma iAP (cf. www.iap.gov.pt > iAP em Números). Refletindo a dinâmica contínua e crescente de adesão a esta Plataforma, verificando-se que o volume de atividade é particularmente relevante e tem crescido de forma quase exponencial ao longo dos últimos anos. Através da iAP foram operacionalizadas mais de 2 mil milhões de interações entre as diversas instituições aderentes (a maioria integrantes da esfera da AP), entre mensagens por via eletrónica ou por comunicações móveis e pagamentos realizados.

Ainda de acordo com a informação disponibilizada no *site* da iAP (com recurso à metodologia Standard Cost Model - SCM), estima-se que a utilização desta Plataforma tenha gerado poupanças económicas no valor de mais de 7 mil milhões de euros e poupanças temporais na ordem das 493 milhões de horas aos cidadãos e na ordem das 85 milhões de horas aos serviços da AP.

Refira-se por fim, que a utilização da Plataforma iAP resulta num impacto ambiental positivo apreciável, em resultado da desmaterialização dos processos, estimando-se um contributo próximo das 566 toneladas de carbono neutralizado (evitado o abate de mais de 36.000 árvores).



FONTE: AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA (WWW.IAP.GOV.PT) > CONSULTADO EM 5/12/2021

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

- Poupanças económicas no valor de mais de 7 mil milhões de euros.
- Redução de custos de manutenção e evolução de serviços, implementados uma única vez para toda a AP e distribuídos em diferentes formatos e versões, de acordo com a especificidade de cada organismo.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos.

Aumento da produtividade

- Simplificação/automatização processual e administrativa, reduzindo tempos de atendimento e processamento.
- Aumento da celeridade e disponibilidade da informação.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- Aumento da qualidade/certificação da informação, podendo contribuir para a redução de custos associados a processos diversos despoletados pela má qualidade da informação.
- Capacidade de reutilização de serviços por todos os organismos da AP.

- Redução das necessidades de comunicações do tipo *muitos-para-muitos*, pela ligação à Plataforma iAP uma só vez, possibilitando a interação com todos os organismos públicos.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

- Melhoria da experiência para o cidadão/ empresa, resultante da maior comodidade (minimização de interações e de dados a fornecer) e rapidez de cada interação.
- Simplificação/automatização processual e administrativa, reduzindo tempos de atendimento e processamento.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- Melhoria da experiência para o cidadão/ empresa, resultante da maior comodidade (minimização de interações e de dados a fornecer) e rapidez de cada interação.
- Aumento da qualidade/certificação da informação, podendo contribuir para a redução de custos associados a processos diversos despoletados pela má qualidade da informação.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

- Melhoria da experiência para o cidadão/ empresa, resultante da maior comodidade (minimização de interações e de dados a fornecer) e rapidez de cada interação.
- Redução das necessidades de comunicações “muitos-para-muitos”, pela ligação à Plataforma iAP uma só vez, possibilitando a interação com todos os organismos públicos.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

- Redução das necessidades de comunicações “muitos-para-muitos”, pela ligação à Plataforma iAP uma só vez, possibilitando a interação com todos os organismos públicos.
- Capacidade de reutilização de serviços por todos os organismos da AP.

OBSERVAÇÕES

(*) No que respeita à iniciativa iAP não foi possível apresentar informação respeitante ao investimento elegível total, dado que a operação TDAP - Transformação Digital na AP integrou outros investimentos para além dos afetos ao presente ao presente EC, não tendo sido possível a sua individualização.

As operações abrangidas foram objeto de pedidos de reprogramação aprovados, que se traduziram em situações heterogéneas quanto à relevância das alterações da programação física e financeira dos projetos. Salienta-se apenas que, no caso da operação inicial (operação 7959, denominada INTEROP - Interoperabilidade), estas alterações foram particularmente substantivas, tendo-se verificado uma redução do investimento elegível de cerca de 700 mil euros, que se deveu quer à falta de recursos por parte da AMA, quer à quebra de investimento por parte dos parceiros do projeto, o ISS e, principalmente, a ACSS.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

APETRECHAMENTO TECNOLÓGICO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

B2

IDENTIFICAÇÃO ELETRÓNICA

Agência para a Modernização Administrativa, I.P. [AMA]

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
IE – IDENTIFICAÇÃO ELETRÓNICA			FCOMP-04-0126-FEDER-007958	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 3.345.566	€ 1.947.955	2015
Nome da Operação			Código da Operação	
TDAP – TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA AP			POCI-02-0550-FEDER-022301	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 6.063.419	€ 3.453.117	2020

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	1	2	3	4
[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]				X

O presente Estudo de Caso (EC) incide sobre duas operações tuteladas pela AMA: i) uma primeira, executada no período de vigência do QREN que visava o desenvolvimento das ferramentas de identificação eletrónica indexadas ao cartão do Cidadão (operação 7958, denominada IE – Identificação Eletrónica); ii) a segunda, já implementada no decurso do PT2020, que constitui o desenvolvimento lógico da primeira, integrando outras iniciativas paralelas ao presente estudo de caso (operação 22301, denominada TDAP – Transformação Digital na AP).

A iniciativa Identificação Eletrónica engloba, assim, as operações desenvolvidas pela AMA na última década, no cumprimento da sua missão enquanto entidade responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa em Portugal, visando a expansão e o desenvolvimento da utilização do Cartão do Cidadão (CC) em todas as suas valências associadas à identificação, autenticação e assinatura eletrónica, designadamente através da disponibilização destas funcionalidades em serviços e projetos chave relevantes para o cidadão e para as empresas.

A transformação digital da Administração Pública (AP) assume um papel central, através do uso das tecnologias de informação em todos os organismos públicos, assegurando a reconversão e simplificação de processos de modo a disponibilizar serviços digitais que permitam simplificar e agilizar as interações de cidadãos e empresas com a AP. Neste âmbito, assumiu-se que a identificação eletrónica é cada vez mais crucial para a desmaterialização dos processos de negócio e para fomentar a produtividade através do trabalho em mobilidade. Adicionalmente, as novas evoluções permitirão uma maior acessibilidade aos serviços eletrónicos, como é o caso da autenticação e da assinatura eletrónica, com maior proximidade ao Cidadão, e com uma usabilidade mais apropriada e intuitiva.

O CC foi um dos principais catalisadores da estratégia de simplificação administrativa e um dos elementos mais marcantes nas políticas de modernização da AP. Ao combinar a identificação perante distintos serviços públicos, as suas funcionalidades facilitam a interação multicanal com as diferentes entidades públicas e privadas, independentemente do local onde o cidadão se encontra ou do meio de comunicação que utiliza.

O CC beneficiou sobretudo a vida do cidadão em todos os aspetos do relacionamento com os serviços públicos, ao substituir os vários títulos necessários à identificação do cidadão perante as distintas instituições, o CC introduziu um novo paradigma de simplicidade e racionalidade na relação com o Estado, que implica igualmente na forma como o cidadão encara e aborda os próprios serviços públicos. Com o CC, o cidadão passou a dispor da informação de uma forma compreensível e útil, e porque fomenta a utilização de serviços eletrónicos, mediante a utilização de mecanismos de autenticação e assinatura digitais, contribui para ajustar os serviços públicos à medida das necessidades do cidadão, da sua agenda e do meio de acesso da sua preferência, seja a Internet, o telemóvel, o telefone ou o tradicional balcão.

Com a presente iniciativa visou-se cumprir o desígnio de permitir o acesso e a disponibilização de serviços às empresas e aos cidadãos com base na identificação eletrónica, garantindo inovações sistemáticas e incrementais na AP, utilizando a Internet para interagir com as autoridades públicas e disponibilizando online serviços públicos de forma mais simples, mais organizada, mais concentrada, mais célere e, portanto, mais adequada às novas necessidades de um mundo cada vez mais digital.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
			X

Os projetos desenvolvidos (*) no âmbito da iniciativa Identificação Eletrónica foram de extrema importância para a modernização do Estado Português, porque permitiram implementar soluções inovadoras nas áreas da Identificação Eletrónica, num contexto de constante evolução tecnológica, aumentando significativamente os ganhos proporcionados pelos investimentos já realizados e consequentes sinergias de utilização das plataformas tecnológicas implementadas, fazendo-as evoluir com o intuito último de promover a simplificação e a modernização administrativa, garantindo serviços mais acessíveis aos cidadãos e às empresas, e com uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos humanos e técnicos da AP.

No âmbito desta iniciativa são de realçar as seguintes concretizações:

- Universalização e desenvolvimento contínuo do CC, salientando-se como novas funcionalidades introduzidas o aumento do prazo de validade e idade mínima para o pedido deste, incluindo a sua renovação ou substituição pela Internet, o seu cancelamento eletrónico, a alteração integrada de morada perante múltiplos organismos públicos, entre outras;
- Implementação, disponibilização e difusão de mecanismo de autenticação da Chave Móvel Digital (CMD), salientando-se como novas funcionalidades introduzidas a disponibilização da utilização da CMD com a entrega do CC, fornecendo um mecanismo de autenticação seguro e simples de usar, sem necessidade de leitores de *smartcard* ou outros dispositivos;
- Implementação e disseminação do serviço Autenticação.Gov (Fornecedor de Autenticação) com *Single Sign On*, possibilitando a autenticação com CC e CMD à generalidade dos *sites* e portais públicos;
- Alargamento e difusão da disponibilidade de acesso a serviços eletrónicos públicos e privados tendo por base a autenticação forte com recurso ao serviço Autenticação.Gov (Fornecedor de Autenticação);
- Implementação e difusão do Sistema de Certificação de Atributos Profissionais, possibilitando a utilização dos mecanismos de autenticação eletrónica em contexto profissional, que tira partido da infraestrutura tecnológica de identificação eletrónica, possibilitando a utilização destes para a criação de assinaturas digitais e a autenticação em diferentes qualidades, nomeadamente as qualidades profissionais (públicas e privadas);
- Implementação e disseminação do serviço *id.gov.pt*, consubstanciado numa aplicação móvel pública, que permite ao cidadão guardar no seu *smartphone*, consultar e partilhar, em qualquer momento, os dados dos seus documentos de identificação que estejam disponíveis na aplicação, tendo por base o recurso ao mecanismo de autenticação digital da CMD.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
			X

A iniciativa em análise permitiu promover e disseminar a utilização do CC em todas as suas valências associadas à identificação, autenticação e assinatura eletrónica, assumindo-se a disponibilização destas funcionalidades como um contributo basilar e fundamental para a digitalização dos serviços e projetos chave relevantes para o cidadão e para as empresas, garantindo inovações sistemáticas e incrementais na AP, utilizando a Internet para interagir com as autoridades públicas e disponibilizando *online* serviços públicos de forma mais simples, mais organizada, mais concentrada, mais célere e, portanto, mais adequada às novas necessidades de um mundo cada vez mais digital.

Uma primeira dimensão de resultados, que não poderia deixar de ser mencionada, prende-se com universalização da utilização do CC como elemento único de identificação de todos os Portugueses. Com o CC, o cidadão passou a dispor da informação de uma forma compreensível e útil, e porque fomenta a utilização de serviços eletrónicos, mediante a utilização de mecanismos de autenticação e assinatura digitais, contribui para ajustar os serviços públicos à medida das suas necessidades, da sua agenda e do meio de acesso da sua preferência, seja a Internet, o telemóvel, o telefone ou o tradicional balcão.

Com a criação do serviço da CMD foi introduzido um novo mecanismo de identificação eletrónica, complementar ao CC, seguro e simples de usar, sem necessidade de leitores de *smartcard* ou outros dispositivos. A CMD é um meio de autenticação e assinatura digital, certificado pelo Estado Português, que permite ao utilizador aceder a vários portais públicos e privados, e assinar documentos digitais, com um único *login*, associando um n.º de telefone ao n.º de identificação civil para um cidadão português, e o n.º de passaporte ou título/cartão de residência para um cidadão estrangeiro. Hoje em dia, a CMD assume-se como um instrumento de identificação

eletrónica efetivo e representativo enquanto meio de autenticação e de assinatura digital na população portuguesa, tendo-se registado mais 3,4 milhões adesões a este serviço, encontrando-se atualmente 2,1 milhões em pleno funcionamento/ ativos.

Complementarmente à criação dos instrumentos de identificação eletrónica elencados foi implementado o serviço Autenticação.Gov (Fornecedor de Autenticação) na Internet que permite a autenticação com a utilização dos meios de identificação eletrónica existentes, em portais devidamente credenciados e autorizados para o efeito. Este serviço não obtém nenhum dado do cidadão sem o conhecimento e consentimento deste, fazendo depender deste consentimento explícito do cidadão a transmissão de qualquer dado ao portal que requer a identificação. O serviço Autenticação.Gov permitiu: i) responder às necessidades de identificação unívoca de um utilizador portador de mecanismos de autenticação junto dos *Websites* de cada entidade; ii) garantir que o cidadão apenas necessita de se autenticar uma única vez (SSO - *Single Sign On*) para executar um ou vários serviços que podem ser iniciados em portais transversais (e.g., serviço publicitado no ePortugal e concretizado no *site* de determinada Câmara Municipal); e iii) facilitar inclusão da funcionalidade da autenticação eletrónica em *Websites* por permitir que estes deleguem no serviço Autenticação.Gov os processos de validação de certificados digitais dos mecanismos de autenticação, quer do CC quer da CMD.

Até à data já foram realizadas mais de 40 milhões de autenticações eletrónicas com recurso ao serviço Autenticação.gov, assumindo-se a CMD como o principal meio de autenticação mobilizado. Saliente-se o especial impulso resultante da pandemia COVID 19 sentido na mobilização do serviço Autenticação.Gov, em que mais metade das autenticações realizadas ocorrem em 2020 e 2021. No presente ano existiu uma média mensal de 1,5 milhões de autenticações, a que corresponde um número médio de 450 mil utilizadores únicos/ individuais, que utilizam este serviço para executar um ou vários serviços públicos e/ou privados de forma digital.

De salientar que existem atualmente mais de 300 entidades/serviços que aderiram ao Autenticação.Gov (Fornecedor de Autenticação), sendo o mesmo considerado particularmente significativo pela AMA, uma vez que apesar do número absoluto de entidades não ser muito relevante, face ao universo de entidades públicas e empresariais existentes em Portugal, é preciso ter em consideração a necessidade de um elevado grau de maturidade tecnológico e de presença da Internet e subsequente existência de serviços transacionais digitais, como condição prévia para poderem maximizar a utilização deste serviço de autenticação. De relevar ainda que existe uma lógica não equitativa de acessos e de partilha de informação pelas entidades existentes (nomeadamente públicas), dado que existem serviços/entidades que “valem” mais do que outros na capacidade de distribuição de informação, pela sua natureza mais universal na concentração de conteúdos informacionais nas respetivas áreas de intervenção.

Com a implementação do Sistema de Certificação de Atributos Profissionais (SCAP), foi disponibilizada a utilização dos mecanismos de autenticação eletrónica em contexto profissional, que tira partido da infraestrutura tecnológica de identificação eletrónica. Desta forma é possível hoje em dia o cidadão identificar-se, autenticar-se e assinar eletronicamente nos atos em que intervenha, certificando os vários papéis (*roles*) desempenhados pelo cidadão enquanto profissional qualificado, quer de natureza pública quer de natureza privada. Os atributos profissionais podem ser: atributos empresariais, atributos de dirigentes públicos, atributos de eleitos locais, atributos de funcionários e outros atributos. Até ao momento já mais de 11.000 entidades públicas e privadas aderiram ao SCAP, tendo sido já concretizadas mais de 1,1 milhões de autenticações/ assinaturas eletrónicas atestando os atributos profissionais (públicas e privadas) de mais de 230 mil utilizadores individuais.

O desenvolvimento mais recente, no âmbito da iniciativa Identificação Eletrónica, foi a disponibilização da aplicação id.gov.pt, que permite ao cidadão guardar no seu *smartphone*, consultar e partilhar, em qualquer momento, os dados dos seus documentos de identificação. Esta aplicação conta já com mais de 500.000 *downloads*/utilizadores e perto de 1,4 milhões de documentos de identificação descarregados (dos quais estavam ativos/ foram atualizados 250 mil no último mês).

Decorrente da própria natureza das intervenções aqui contempladas, é inegável um forte contributo direto da iniciativa em análise para a promoção da interconexão e do reforço da interoperabilidade entre plataformas tecnológicas de diferentes organismos públicos e privados. Para além de terem sido implementadas metodologias que permitiram a adesão de outras entidades da AP, nomeadamente ao nível da interoperabilidade dos sistemas, através do serviço Autenticação.Gov (Fornecedor de Autenticação), é ainda uma condição de base e fundamental para o funcionamento da Plataforma de Interoperabilidade da AP (iAP), que visa proporcionar um método fácil e integrado de disponibilização de serviços eletrónicos transversais, tornando-se uma peça fundamental no processo de modernização administrativa do Estado. É o serviço Autenticação.Gov que permite a identificação eletrónica unívoca de um utilizador nos Sistemas de Informação aderentes à iAP, e sem o qual não seria possível a disponibilização de serviços partilhados entre diversas entidades participantes.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
			X

A iniciativa Identificação Eletrónica cumpriu todos os objetivos propostos, permitindo aos cidadãos e às empresas a disponibilização de novos serviços garantindo inovações sistemáticas e incrementais na AP, utilizando a Internet para interagir com as autoridades públicas e disponibilizando online serviços públicos de forma mais simples, mais organizada, mais concentrada, mais célere e, portanto, mais adequada às novas necessidades de um mundo cada vez mais digital. Foi possível a evolução e o aprofundamento das infraestruturas fundacionais de suporte à promoção da identificação eletrónica, bem como a inclusão dos novos serviços enunciados, com carácter de replicabilidade a todos os níveis, garantindo a disseminação da utilização dos investimentos para a efetiva transformação digital da AP, através do uso das tecnologias de informação em todos os organismos públicos, assegurando a reconversão e simplificação de processos que permitam agilizar a interação de cidadãos e empresas com a AP.

Considera-se que as iniciativas implementadas tiveram um forte impacto na prestação de serviços aos cidadãos e às empresas, uma vez que contribuíram para aumentar a oferta dos serviços públicos e de utilidade pública aos cidadãos e às empresas em infraestruturas físicas e tecnológicas mais modernas, o acesso aos serviços eletrónicos disponibilizados, suportados em plataformas transversais tendo em vista a otimização dos tempos de espera e a integração de serviços com redução tendencial do número de interações com a AP, promovendo a parceria entre serviços, a inovação nos procedimentos e uma análise crítica por parte dos utentes.

Estes benefícios permitirão uma prestação de serviços mais eficiente, célere e transparente para os cidadãos e para as empresas, que certamente trará ganhos significativos de produtividade, de racionalização de custos e de eficiência na gestão dos recursos humanos existentes, com impacto ao nível da melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados e, conseqüentemente, da melhoria da competitividade da economia nacional.

Saliente-se ainda o contributo identificado nos Resultados do Estudo de Impacto Económico do SIMPLEX + 2016 para uma das intervenções contempladas no presente estudo de caso - o Sistema de Certificação de Atributos Profissionais (SCAP). Para esta intervenção foi estimado que mesma permitiria às empresas uma poupança em termos de custos administrativos na ordem dos 74 milhões de euros. Em relação ao impacte económico potencial da medida, expresso em termos de valor acrescentado bruto, esperava-se que rondasse os 160 milhões de euros.

Complementarmente, na Avaliação do Programa Simplex + 2019 (realizada pela Comissão Europeia), foi objeto de análise os impactos advindos da implementação da Chave móvel Digital (CMD). Para esta intervenção e tendo por base os resultados de utilização tidos até aí (de salientar que estes valores cresceram exponencialmente nos últimos dois anos, conforme referido anteriormente) é estimado que esta intervenção tenha gerado poupanças económicas de aproximadamente 5 milhões de euros (nomeadamente para os seus destinatários, os cidadãos) e poupanças temporais na ordem das 25 mil de horas.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
			X

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

- Redução dos custos administrativos das empresas e dos cidadãos.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos.

Aumento da produtividade

- Contributo para uma prestação de serviços mais eficiente, célere e transparente para os cidadãos e para as empresas, com ganhos significativos de produtividade, de racionalização de custos e de eficiência na gestão dos recursos humanos existentes, com impacto ao nível da melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- Contributo para uma prestação de serviços mais eficiente, célere e transparente para os cidadãos e para as empresas, com ganhos significativos de produtividade, de racionalização de custos e de eficiência na gestão dos recursos humanos existentes, com impacto ao nível da melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

- Aumento dos atos praticados em atendimento *online* permite uma melhoria nos níveis de satisfação dos utentes dos serviços públicos, nomeadamente ao nível da rapidez de atendimento e de processamento de pedidos, assim como da melhoria da fiabilidade do serviço.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- Adoção generalizada da prática de atos em atendimento digital, eliminando formalidades, deslocando o acesso aos serviços públicos com claros benefícios em matéria de redução de custos administrativos para os cidadãos e as empresas.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

- Uso das tecnologias de informação em todos os organismos públicos, assegurando a reconversão e simplificação de processos que permitam agilizar a interação de cidadãos e empresas com a AP.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

- Aumento da oferta dos serviços públicos e de utilidade pública aos cidadãos e às empresas em infraestruturas físicas e tecnológicas mais modernas, e do acesso aos serviços eletrónicos disponibilizados, suportados em plataformas transversais contribui para a otimização dos tempos de espera e para a integração de serviços com redução tendencial do número de interações com a AP.

OBSERVAÇÕES

(*) No que respeita à iniciativa Identificação Eletrónica não foi possível apresentar informação respeitante ao investimento elegível total, dado que a operação TDAP - Transformação Digital na AP integrou outros investimentos para além dos afetos ao presente ao presente EC, não tendo sido possível a sua individualização.

As operações abrangidas foram objeto de pedidos de reprogramação aprovados, que se traduziram em situações heterogéneas de relevância, no que se refere às alterações da programação física e financeira dos projetos. Salienta-se apenas que no caso da operação inicial (operação 7958, denominada IE – Identificação Eletrónica), estas alterações foram particularmente substantivas, tendo-se verificado uma redução do investimento elegível de cerca de 800 mil euros, que se deveu à quebra de investimento por parte dos parceiros do projeto, o ISS e, principalmente, a ACSS.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

APETRECHAMENTO TECNOLÓGICO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

B3

SIMREG-SIMPLIFICAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO DE ATOS E PROCESSOS DE REGISTO

Instituto de Registos e Notariado, I.P. [IRN]

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
SIMREG - SIMPLIFICAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO DE ATOS E PROCESSOS DE REGISTO			FCOMP-04-0126-FEDER-001843	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 8.496.528	€ 5.806.075	2012

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

A operação SIMREG (*) visou concretizar uma parte fundamental do Programa do XVII Governo Constitucional na área da justiça, colocando este sector ao serviço dos cidadãos, das empresas, do desenvolvimento económico e da promoção do investimento em Portugal. De acordo com este Programa «os cidadãos e as empresas não podem ser onerados com imposições burocráticas que nada acrescentem à qualidade do serviço», determinando ainda que «no interesse conjunto dos cidadãos e das empresas, serão simplificados os controlos de natureza administrativa, eliminando-se atos e práticas registrais e notariais que não importem um valor acrescentado e dificultem a vida do cidadão e da empresa (como sucede com a sistemática duplicação de controlos notariais e registrais)». Esta operação veio de encontro a este desígnio e englobou diversas medidas do programa SIMPLEX 2008. A operação SIMREG teve subjacente os seguintes objetivos (**):

- Digitalização/digitação da informação existente nos serviços de registo, pretendendo-se investir em soluções tecnológicas que permitissem, por um lado, simplificar a pesquisa dos elementos que individualizam os prédios e as sociedades, e por outro lado uma mais célere atualização da sua situação jurídica;
- Desmaterialização de atos e processos de registo e implementação de um sistema de gestão documental integrado;
- Criação de um «Contact Center» e monitorização da qualidade dos serviços, tendo por objetivo conferir sustentabilidade a esta operação, pretendendo-se acessibilidade multicanal, disponível 24h/7d, com estruturação em dois níveis de especialização, i.e., que permitisse a difusão de informação sobre os serviços prestados e auxiliasse na resolução de problemas com a utilização dos serviços de registo, ao mesmo tempo que recolhesse informações sobre os obstáculos ao nível da concretização da operação tendo em vista a monitorização da mesma.

O QUE FOI FEITO?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

De acordo com a informação prestada administrativamente pelo IRN, foi considerado que os objetivos assumidos e que fundamentaram a operação SIMREG foram plenamente atingidos. Foi concretizado um carregamento massivo das bases de dados com a informação proveniente de outros suportes, maximizando a confiança pública e a segurança do comércio jurídico. A informação tornou-se disponível para qualquer serviço de registo, independentemente da sua localização geográfica, inovando-se em matéria de perda de competência territorial para a prática de atos de registo e, nessa medida para a criação de procedimentos especiais em “Balcão Único” com benefícios para os utentes, em termos da redução das deslocações a diversos serviços públicos.

A existência da informação em formato digital e transacionável permitiu ainda, que de forma transversal, abrangendo todas as áreas de atuação do IRN, fossem disponibilizados serviços inovadores no canal Internet, quer ao nível dos atos de registo, quer ao nível da obtenção de meios de prova. Complementarmente, todos os documentos relativos à comprovação dos factos constantes dos pedidos de registo passaram a estar arquivados eletronicamente e disponíveis para consulta em qualquer ponto do território nacional.

Por fim, foi ainda materializado o “Contact Center”, um elemento chave da sustentabilidade da operação, na medida em que auxiliando na resolução dos problemas dos utilizadores dos serviços e respondendo às suas questões deu suporte a toda a intervenção em análise.

Salienta-se que a maioria das medidas contempladas nesta operação foram largamente alcançadas com sucesso, superando os objetivos delineados aquando da conceção do projeto, salientando-se as seguintes (***):

- Sistema de gestão documental (RNPC);
- Desenvolvimento do *software* do ficheiro central de pessoas coletivas;
- Sistema de gestão de filas de espera;
- Registo predial *online*;
- Registo civil *online*;
- Alterações ao registo comercial;
- Inventário – Sistema integrado de registo civil;
- Aquisição de leitores de códigos de barras;
- Sistema de tramitação de processos de nacionalidade;
- Informação empresarial simplificada (IES-Plus);
- Segunda fase da linha de registos;
- Digitalização de assentos da Conservatória dos Registos Centrais.

Estas ações traduziram-se num investimento elegível total de cerca de 8,5 milhões de euros dos quais 56% foram destinados para aquisição de serviços a terceiros de assistência técnica e consultoria de desenvolvimento aplicacional, 31% para aquisição de serviços a terceiros de assistência técnica - digitalização, 13% para aquisição de *software* e aquisição de equipamento informático e básico.

Em síntese, com a realização da operação SIMREG, enquadrada nas políticas de simplificação e de desburocratização de atos e de processos pela tutela na área da justiça, concretizaram-se diversas medidas de redução de obstáculos burocráticos e de formalidades dispensáveis, de criação de balcões únicos de atendimento e de disponibilização de serviços através do canal Internet, que promoveram a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e o aumento da competitividade das empresas através, nomeadamente, da redução dos custos de contexto.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1

2

3

4

X

A operação SIMREG teve por base o reconhecimento que o esforço de simplificação e eliminação de atos não é um exercício estático no tempo, mas que deverá ser continuado com o desenvolvimento de medidas que permitam concretizar o objetivo de tornar possível a prática dos serviços, em qualquer ponto do país através da Internet. As intervenções preconizadas são assumidas como um processo em curso, que tornou já possível medidas de inegável sucesso, em que a disponibilização de atos e processos de registo *online* conseguiu atingir um maior grau de eficácia e propulsionou a reorganização global dos serviços de registo, orientando-os para as necessidades da sociedade portuguesa.

A execução desta operação, assume-se como uma oportunidade concretizada, considerando que as medidas implementadas permitiram criar uma nova dinâmica de serviço público na área dos registos, através do estabelecimento de processos renovados de trabalho, contribuindo para a criação de um novo paradigma de atuação, orientado para a promoção da atividade económica e para a adequação da sua ação às necessidades dos cidadãos e das empresas.

A presente operação representou uma alteração do padrão de funcionamento, modificando definitivamente os suportes registais, do papel para um suporte desmaterializado, apoiado nas tecnologias da informação. Dando seguimento à informatização dos registos, a digitalização/digitação da informação pré-existente e a criação de um sistema integrado de gestão documental representou uma melhoria muito significativa em matéria da qualidade tecnológica dos serviços de registo. As alterações introduzidas permitiram a adoção generalizada da prática de atos em atendimento único e *online*, eliminando formalidades, deslocalizando o acesso aos serviços de registo com claros benefícios em matéria de redução de custos administrativos para os cidadãos e as empresas. Para tal, o “Contact Center”, constituiu um elemento chave da sustentabilidade da operação, na medida em que auxiliando na resolução dos problemas dos utilizadores dos serviços e respondendo às suas questões deu suporte a toda a intervenção.

A alteração de paradigma de serviço, deslocalizando-o e desmaterializando-o, teve um impacto decisivo no funcionamento dos serviços de registo. Houve a necessidade de reorganizar recursos humanos, requalificá-los e

reorientá-los para as novas soluções tecnológicas. A eliminação de atos supérfluos, obtida pela intercomunicação de bases de dados da administração pública, permitiu, por um lado libertar recursos humanos para a prestação de um serviço presencial, nos casos em que é solicitado, mais eficaz e, por outro, a diminuição de solicitações para atendimento presencial permitiu uma melhoria significativa da prestação do serviço.

Identifica-se assim um contributo direto para a promoção da interconexão e do reforço da interoperabilidade entre plataformas tecnológicas de diferentes organismos públicos, quer através da possibilidade de autenticação eletrónica dos utilizadores, através dos mecanismos de identificação eletrónica legalmente em vigor, quer através das práticas estabelecidas e dos mecanismos de comunicação com Administração Fiscal e com os serviços da Segurança Social, que foram estendidos a outros serviços. Estabeleceram-se assim, formas institucionalizadas de comunicação entre serviços públicos, não só com a Administração Fiscal e com a Segurança Social, mas também com o Cadastro Comercial e com a Inspeção-Geral do Trabalho, resultando designadamente na possibilidade de extinção imediata de entidades comerciais.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

A equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita conhecer os impactos da operação (*vide* campo Observações). De qualquer forma, as expectativas assumidas inicialmente na candidatura, nomeadamente na Avaliação Económica do Projeto “Simplificação e Desmaterialização de Atos e Processos de Registo”, apontavam para benefícios quantitativos que ascenderiam a 4 milhões de euros por ano, decorrentes da redução dos custos de comunicação. Eram ainda previstas poupanças adicionais, contudo os graus de incerteza inerente às previsões limitaram a sua quantificação (por exemplo, redução de espaço de arquivo, redução de papel).

Foram ainda identificados, os seguintes impactos qualitativos:

- Ao nível interno dos serviços de registo, perspetivava-se um aumento da eficácia e produtividade através da reorganização de procedimentos, mediante a supressão de atos inúteis, a utilização massiva das tecnologias da informação (pela introdução de novas ferramentas, pela eliminação de tarefas de rotina e diminuição da probabilidade de erro humano) e a orientação para as necessidades dos utentes. Relativamente à Administração Pública pretendia-se ainda o estabelecimento de comunicações entre os serviços de registo e outros serviços da administração, suprimissem a necessidade de deslocação dos utilizadores dos serviços de registo a outras entidades (como a Segurança Social ou a Administração Fiscal).
- Ao nível externo, com o aumento dos atos praticados em atendimento *online*, perspetivava-se uma melhoria nos níveis de satisfação dos utentes dos serviços de registo, nomeadamente ao nível da rapidez de atendimento e de processamento de pedidos, assim como da melhoria da fiabilidade do serviço. Por outro lado, a maior atualidade da informação de registos deverá permitir um aumento da sua eficácia, com ganhos ao nível da segurança jurídica e, conseqüentemente, da atividade económica, potenciados pela supressão de atos desnecessários, reduzindo assim a carga burocrática imposta aos cidadãos e às empresas.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

Contributo para o Objetivo ‘Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública’

Redução dos custos de funcionamento

- Redução dos custos de comunicação – estimativa de redução anual de 4M€

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos.

Aumento da produtividade

- Aumento da eficácia e produtividade através da reorganização de procedimentos, mediante a supressão de atos inúteis, a utilização massiva das tecnologias da informação (pela introdução de novas ferramentas, pela eliminação de tarefas de rotina e diminuição da probabilidade de erro humano) e a orientação para as necessidades dos utentes.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- Eliminação de atos supérfluos, obtida pela intercomunicação de bases de dados da administração pública, permitiu, por um lado libertar recursos humanos para a prestação de um serviço presencial, nos casos em que

é solicitado, mais eficaz e, por outro, a diminuição de solicitações para atendimento presencial (em detrimento do canal digital) permitiu uma melhoria significativa da prestação do serviço

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

- Aumento dos atos praticados em atendimento *online* permite uma melhoria nos níveis de satisfação dos utentes dos serviços de registo, nomeadamente ao nível da rapidez de atendimento e de processamento de pedidos, assim como da melhoria da fiabilidade do serviço.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- Adoção generalizada da prática de atos em atendimento único e *online*, eliminando formalidades, deslocalizando o acesso aos serviços de registo com claros benefícios em matéria de redução de custos administrativos para os cidadãos e as empresas

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

- Maior atualidade da informação de registos deverá permitir um aumento da sua eficácia, com ganhos ao nível da segurança jurídica e, conseqüentemente, da atividade económica, potenciados pela supressão de atos desnecessários, reduzindo assim a carga burocrática imposta aos cidadãos e às empresas.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

- Estabelecimento de comunicações entre os serviços de registo e outros serviços da administração reduz a necessidade de deslocação dos utilizadores dos serviços de registo a outras entidades (como a Segurança Social ou a Administração Fiscal).

OBSERVAÇÕES

(*) Este estudo de caso foi elaborado recorrendo exclusivamente à informação disponibilizada pela ADC e AG/OI e obtida através do trabalho de *desk research* realizado pela equipa de avaliação, uma vez que, apesar das diversas tentativas de contacto, não foi possível formalizar o agendamento de uma reunião com os responsáveis internos pela operação.

(**) A operação SIMREG foi objeto de dois pedidos de reprogramação aprovados, que se traduziram em alterações significativas da programação física e financeira do projeto, nomeadamente na exclusão de componentes de investimento. A candidatura inicial tinha por base a digitalização de livros do registo predial e de documentos das Conservatórias do Registo Civil e Registo Comercial, mas apenas foi efetuada no âmbito da Conservatória dos Registos Centrais, tendo em relação aos restantes livros e documentos, optado pelo recurso à digitação da informação. Foi opção do IRN a internalização destas atividades e a reformulação da operação, com a introdução de ações consideradas imprescindíveis, no âmbito da desmaterialização de atos e processos, que se enquadravam nesta operação e que por escassez de recursos haviam sido preteridas aquando da candidatura. Pretendeu-se preconizar uma perspetiva de desmaterialização e simplificação da interação com a Administração Pública tendo sempre como premissa a reengenharia e desmaterialização de processos, otimizando sinergias e obtendo mais rapidamente e com melhor qualidade a informação necessária ao sucesso das diversas aplicações/serviços disponíveis para o cidadão. Assim, constituiu objetivo das alterações a maximização da eficácia da operação mediante a evolução paralela das atividades programadas, aproveitando a cada passo os benefícios já obtidos, de modo a mais rapidamente se concretizar a reorganização dos serviços de registo e a obtenção de resultados mensuráveis para os utentes, não só em matéria de redução de tempos de espera, deslocações e eliminação de atos inúteis, como, principalmente, no aumento dos seus níveis de satisfação.

(***) De referir apenas a não implementação do SIRAUTO no âmbito da presente operação. O SIRAUTO foi concebido como o sistema informático destinado ao tratamento da informação específica do registo automóvel. A partir de 2012 operou-se uma mudança no paradigma de informação do registo automóvel passando a ser equacionada a existência de uma outra componente designada por Plataforma de Registos que se destinava ao *front-office*, constituindo posteriormente uma ferramenta destinada a ser a plataforma comum e integrada de todos os registos (em parte contemplada na operação), e por isso, considerou-se que a não entrada em produção do SIRAUTO em nada prejudicou os objetivos globais da operação.

(****) Verificou-se um desvio significativo entre o investimento elegível inicial aprovado e o investimento elegível final considerado (-13 M€). Esta situação deveu-se às reprogramações anteriormente elencadas, quer em termos da digitalização quer da racionalização das atividades aqui consideradas. Para tal também contribuiu o contexto económico que marcou a execução desta operação, quer em termos das restrições orçamentais (mais por razões

de equilíbrio das dotações entre os organismos de cada Ministério do que por qualquer juízo de mérito sobre os respetivos projetos de investimento) e das necessidades de pareceres prévios vinculativos dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Administração Pública, bem como a atrasos nos processos de contratação, com prejuízo para o ritmo de execução dos projetos decorrentes das exigências destes procedimentos de aquisição.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

APETRECHAMENTO TECNOLÓGICO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

B4

PLATAFORMA DE DADOS DA SAÚDE/REGISTO DE SAÚDE ELETRÓNICO

Administração Central do Sistema de Saúde / Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
RSE – REGISTO DE SAÚDE ELETRÓNICO			FCOMP-04-0126-FEDER-007987	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 652.623	€ 379.990	2015
Nome da Operação			Código da Operação	
BOLETIM DE VACINAS ELETRÓNICO			POCI-02-0550-FEDER-007662	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 291.709	€ 247.953	2020
Nome da Operação			Código da Operação	
PDSNOSS - PLATAFORMA DE DADOS DE SAÚDE NA TOTALIDADE DO SISTEMA DE SAÚDE			POCI-05-5762-FSE-039378	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 1.509.651	€ 1.283.204	2020

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada			X	

O presente Estudo de Caso (EC), denominado de iniciativa PDS-SER, engloba sobre três operações tuteladas por organizações na esfera do Ministério da Saúde: i) uma primeira, executada no período de vigência do QREN, da responsabilidade da ACSS e que visava o lançamento do Registo de Saúde Eletrónico (operação 7987, denominada RSE – Registo de Saúde Eletrónico); ii) a segunda, já implementada no decurso do PT2020 e titulada pela SPMS, constituiu um desenvolvimento da primeira, e incidiu na desmaterialização do boletim de vacinas (operação 7662, denominada Boletim de Vacinas Eletrónico); a terceira, também executada no âmbito do PT2020 e titulada pela SPMS, que deu continuidade à primeira, com o alargamento funcional a todos os agentes de saúde privados (operação 39378, denominada PDSnoSS – Plataforma de Dados da Saúde na Totalidade do Sistema de Saúde).

Assim, a iniciativa PDS – RSE analisa as operações desenvolvidas inicialmente pela ACSS e posteriormente pela SPMS, ao longo da última década, tendo em vista a digitalização da prestação de cuidados em saúde, através, nomeadamente da disponibilização de um sistema informacional de partilha dos dados de saúde da população portuguesa, permitindo que esta seja acedida e utilizada pelos diferentes agentes da prestação de cuidados de saúde, quer enquanto utentes quer enquanto profissionais de saúde.

Esta iniciativa teve por base um trabalho de reflexão desenvolvido pelo Estado Português, através de um Grupo de Trabalho para o Registo Clínico Eletrónico, que visava a definição de modelos e especificações nacionais, o apoio à convergência dos esforços dos diversos atores e a contribuição para definição de orientações no domínio da e-saúde, em integração com as iniciativas que decorriam no âmbito da União Europeia. Complementarmente ao trabalho desenvolvido, outro impulso fundamental para o desenvolvimento da iniciativa em análise foi a necessidade de responder às exigências do Memorando de Entendimento, assinado entre o Governo Português e as entidades internacionais que prestaram assistência financeira a Portugal, que tornava necessário a efetivação com urgência a concretização de medidas em relação à informação de saúde, tanto ao nível do cidadão, como das organizações de saúde, integrando as necessárias evoluções ao nível da arquitetura dos sistemas de informação da saúde.

Considerando-se que a prestação de serviços em saúde tem de ser realizada em tempo útil, com evidência e transparência processual, em segurança, com confidencialidade e com qualidade nos resultados atingidos, a existência da iniciativa PDS – RSE assumiu aqui uma importância decisiva. Assim sendo, a implementação desta iniciativa visou atingir os seguintes objetivos:

- Disponibilizar informação de saúde relevante de um modo integrado, confiável, ágil e seguro;
- Integrar informação dispersa e partilhar essa informação com o objetivo de melhorar a prestação de serviços de saúde, nomeadamente através um atendimento mais célere, ágil e eficaz, sustentado em informação fidedigna, atual e segura;
- Suportar a mobilidade de um cidadão, promovendo a disponibilização da informação no ponto e no momento em que ela é necessária;

- Disponibilizar uma ferramenta de investigação clínica e de apoio ao ensino, enquanto expressão do raciocínio e da tomada de decisões clínicas complexas;
- Disponibilizar indicadores clínicos, de gestão e económicos que suportem a avaliação dos serviços prestados;
- Potenciar o alinhamento com estratégias preconizadas a nível europeu e internacional.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1

2

3

4

X

A implementação da iniciativa PDS – RSE consubstanciou-se inicialmente na implementação da PDS, consubstanciada numa Plataforma Web, que disponibiliza um sistema central de registo e partilha de informação clínica de acordo com os requisitos da Comissão Nacional de Proteção de Dados. É um sistema de partilha de dados de saúde, que permite que a mesma informação seja fragmentada e enviada aos diferentes agentes da prestação de cuidados (utentes, profissionais do SNS e de fora do SNS). A plataforma permite, assim, o acesso a informação dos cidadãos que tenham número de utente do Serviço Nacional de Saúde (SNS) e aos profissionais de saúde em diversos pontos do SNS (hospitais, urgências, cuidados primários, rede nacional de cuidados continuados), sem os deslocar do local seguro onde estão guardados. Este acesso pode ser auditado e gerido pelo próprio utente através do Portal do Utente.

Os dados são acedidos através de “Portais” específicos, seguros e contextualizados, a partir das instituições locais onde permanecem guardados, criando um repositório de informação clínica anonimizada no âmbito da Direção-Geral da Saúde para os fins de saúde pública consignados na missão desta autoridade. Os “Portais” desenvolvidos foram os seguintes:

- Portal do Utente, que disponibiliza o Registo Pessoal de Saúde, onde o utente podia registar e consultar os seus dados de saúde e ter acesso a informação de saúde relevante e a vários serviços eletrónicos (marcação de consultas online, MCDT, solicitação de prescrição crónica);
- Portal do Profissional, que providencia aos profissionais de saúde o acesso à informação clínica do utente armazenada noutras instituições de saúde e em repositórios centrais;
- Portal Institucional, que disponibiliza estatísticas de utilização da plataforma e de informação clínica anonimizada;
- Portal Internacional, que suporta a operacionalização dos projetos internacionais;
- Portal Administrativo, que disponibiliza o suporte administrativo à integração da informação da PDS.

A intervenção no âmbito da iniciativa PDS – RSE tem sido objeto de diversos desenvolvimentos, com a introdução novas funcionalidades e melhorias, das quais se destaca a acessibilidade da plataforma ao setor privado e social da saúde, cujo acesso era limitado, face à centralização da informação produzida pelas instituições de saúde (Hospitais e CSP) e ao seu armazenamento na instituição de origem (por motivos de segurança, a PDS tinha apenas um papel de apontador para os episódios do SNS dentro da Rede informática da Saúde). Assim o alargamento no âmbito iniciativa PDS – RSE no acesso à informação clínica por parte dos prestadores privados, devidamente autorizada e controlada, representa um ganho significativo para a saúde dos utentes e do sistema de saúde, já que toda a informação clínica do utente é acessível, independentemente da sua origem (no SNS ou fora do SNS), assumindo que os portugueses têm frequentemente uma assistência na saúde partilhada entre os setores público e privado.

Atualmente a PDS foi reconfigurada e reestruturada, tendo sido renomeada para Registo de Saúde Eletrónico (RSE), mantendo os desígnios que deram suporte à intervenção da iniciativa PDS – RSE, reunir informação essencial de cada cidadão para a melhoria da prestação de cuidados de saúde. A plataforma RSE é agora constituída pela Área Pessoal do SNS 24, Área do Profissional e Área Institucional, mantendo a lógica de “Portais” existente na PDS:

- RSE – Área Pessoal do SNS 24, destinada aos utentes com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados;
- RSE – Área do Profissional, consiste numa plataforma centrada no utente que permite aos profissionais de saúde (médicos e enfermeiros) terem acesso à informação clínica do utente;
- RSE – Área Institucional, onde se disponibiliza o *back-office* para gestão centralizada do RSE, bem com estatísticas referentes ao RSE.

Por fim importa ainda caracterizar, no âmbito da iniciativa em análise, o desenvolvimento relacionado com a implementação do Boletim de Vacinas Eletrónico, que permitiu a criação de um registo central de vacinação na infraestrutura de suporte à iniciativa PDS-RSE, acedida por profissionais de saúde ou utentes através dos portais

existentes. Com a integração do Boletim Individual de Saúde na PDS-RSE, tornou-se possível a qualquer profissional de saúde aceder ao registo de vacinação do utente, através da PDS - Portal do Profissional/ RSE – Área do Profissional. Todas as vacinas administradas poderão ser registadas no novo sistema e-Vacinas, independentemente de integrarem ou não o Plano Nacional de Vacinação (PNS). Refira-se o papel fulcral e o contributo que este projeto teve para o sucesso do processo de vacinação nacional no âmbito do combate à pandemia COVID19.

A iniciativa PDS – RSE agregou um investimento elegível total de cerca de 2,5 milhões de euros (*), destinados a um conjunto variado de categorias de despesas tais como: aquisição de serviços a terceiros de assistência técnica e consultoria, despesas com pessoal técnico e formação de recursos humanos, aquisição de *software* e aquisição de equipamento informático e básico.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
			X		

A iniciativa PDS-RSE permitiu dotar Portugal de um efetivo sistema de partilha de dados em saúde, acessível pelos diferentes agentes da prestação de cuidados de saúde. Os dados são acedidos através de portais específicos, seguros e contextualizados, a partir dos sistemas de informação clínicos das instituições locais, onde permanecem guardados.

No âmbito do Portal do Utente/ Área Pessoal, foram disponibilizados um conjunto de serviços e de informações, que permitem que o utente passe a ter um papel ativo na manutenção, promoção e melhoria do seu estado de saúde e, conseqüentemente, um atendimento mais eficaz e seguro. Os próprios utentes podem consultar e registar dados sobre o seu estado de saúde, sendo que mais de 10% da população portuguesa já está inscrita no Portal do Utente. É o utente que gere as permissões de acesso aos seus dados de saúde.

O Portal do Profissional/ Área do Profissional funciona como uma plataforma de acesso pelos profissionais aos dados dos utentes residentes nos sistemas de informação clínicos nas instituições do SNS e que utilizavam os sistemas de informação do Ministério da Saúde. Este portal foi expandido para a integração com qualquer sistema de informação existente nas unidades de prestação de cuidados de saúde públicos e privadas e com diferentes repositórios de informação centralizada, nomeadamente o acesso ao Registo Clínico Único do Utente (RCU), já disponibilizado em grande escala por todo o país.

Desta forma, no contexto da prestação de serviços de saúde, os profissionais passaram a ter à sua disposição um historial clínico do utente, agregado a partir da informação registada pelas diversas instituições de saúde com que o utente teve contactos, o que contribui para a melhoria da prática clínica, uma vez que promove o acesso a um amplo e fidedigno conjunto de informação, resultado do somatório de todo o conhecimento registado sobre o utente em cada uma das instituições de saúde onde este teve contactos.

Um outro aspeto a merecer realce é a possibilidade de partilha de informação entre o SNS e o sector privado, em prol do utente, que passará a ter sempre um processo clínico único, constituído por informação agregada e mais completa, permitindo gerar mudanças transformacionais com implicações ao nível de todo o Sistema de Saúde e com dimensão nacional, bem como fomentar a poupança de recursos e tempo de resposta, pelo acesso a informação partilhada e válida para uma decisão clínica fundamentada. Como exemplo, no que diz respeito à racionalização de custos, o resultado desta iniciativa poderá ser evidenciado pela diminuição da repetição de meios complementares de diagnóstico por desconhecimento de anteriores exames, maximizando assim os recursos disponíveis.

Em termos do suporte global à gestão integrada do sistema de saúde nacional, permite ainda acesso a informação técnico-científica e de carácter normativo referente a boas práticas na gestão e prestação de cuidados de saúde, bem como a recolha de dados epidemiológicos, de forma segura, controlada e passível de auditoria, que, substituindo progressivamente a miríade de sistemas, papéis e formulários online, é de indiscutível interesse público. No âmbito do SNS, a PDS-RSE integra quase 600 bases de dados, incluindo centros de saúde, hospitais, INEM, Saúde24, Plataforma GID (Doença Renal Crónica), SISO (Saúde Oral), entre outras.

A utilização da iniciativa PDS-RSE é já uma realidade, sendo que quotidianamente (dados pré-COVID) cerca de 30.000 profissionais (Médicos e Enfermeiros) no SNS acedem à PDS-RSE, tornando-se numa prática generalizada nas consultas e urgências (em hospitais e cuidados de saúde primários). A comprová-lo, existem já instituições hospitalares onde ½ dos episódios de urgências incluem a consulta à PDS-RSE, sendo que estes números continuam a crescer. Da informação disponibilizada, constata-se ainda que 48.000 profissionais já acederam pelo menos uma vez à PDS-RSE, número representativo do universo de profissionais que trabalham no SNS. Com a contínua disponibilização de novas funcionalidades e o alargamento da acessibilidade da plataforma ao setor

privado e social da saúde (da qual apenas se dispõe dos resultados candidatados), perspectiva-se um acréscimo de 2.000 de instituições privadas ligadas ao PDS-RSE, possibilitando o acesso suplementar a 15.000 profissionais de saúde, ou seja, a todos os profissionais de saúde a exercer funções no setor privado. Como já foi referido, o acesso à informação clínica por parte do setor privado e social da saúde, devidamente autorizada e controlada pelos utentes, representa um importante ganho para a saúde dos utentes e do sistema de saúde, já que toda a informação clínica do utente é acessível, independentemente tenha sido originada no SNS ou fora deste.

No que respeita ao Boletim de Vacinas Eletrónico, o principal resultado da sua implementação é a existência de um registo central de vacinação na infraestrutura PDS-RSE, passível de ser efetivamente acedido por profissionais de saúde ou utentes, que anteriormente era feito com suporte à aplicação informática SCLINICO CSP que estava instalada na maior parte dos Centros de Saúde, num total de mais de 300 instituições, que não partilhavam esta informação entre si. Uma vez que a informação sobre vacinação residia fisicamente em cada centro de saúde, não era possível consultá-la ou atualizá-la por outro profissional de saúde, nomeadamente hospitais ou prestadores privados. Também resultava em registos incompletos quando o cidadão se vacinava noutra local que não o da sua residência, a qual era efetuada posteriormente, de forma manual. Outra limitação colocava-se ao nível da análise epidemiológica, uma vez que a informação sobre a vacinação estava dispersa em mais de 300 bases de dados, os processos de consolidação e análise estatística eram complexos e morosos.

Com a integração do Boletim Individual de Saúde na PDS, tornou-se possível a qualquer profissional de saúde aceder ao registo de vacinação do utente em contexto de prestação de cuidados, através da PDS - Portal do Profissional, permitindo ainda a geração automática de alertas de necessidade de toma de vacinas. Salientam-se ainda como resultados desta operação a universalização a toda a população portuguesa de forma desmaterializada, evitando os problemas e inconvenientes associados à sua perda (enquanto registo em papel), bem como reduzindo custos associados ao suporte em papel e à transcrição pelo enfermeiro para o mesmo, aumentando a qualidade de informação e garantindo a veracidade e segurança da mesma.

Identifica-se ainda um contributo direto da iniciativa em análise para a promoção da interconexão e do reforço da interoperabilidade entre plataformas tecnológicas de diferentes organismos públicos e privados na área da saúde, através da obrigatoriedade de autenticação eletrónica dos utilizadores (sejam estes utentes ou profissionais), por via dos mecanismos de identificação eletrónica legalmente em vigor. Através da iniciativa PDS-RSE foi possível a implementação de um conjunto de serviços de interoperabilidade que promovem a prestação de cuidados de saúde em rede, agregando dados de saúde dos cidadãos, possibilitando o seu acesso através de mecanismos seguros, com controlo de autorizações, privacidade e confidencialidade da informação. É evidente uma transformação positiva promovida pela iniciativa PDS-RSE, na agilização da informação, no combate ao desperdício, na ajuda à sustentabilidade do sistema de saúde e na promoção de igualdade de acesso a todos os cidadãos.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

A equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita conhecer os impactos da operação (*vide* campo Observações). De qualquer forma, as expectativas assumidas inicialmente nas candidaturas que enformaram a intervenção PDS-RSE permitem identificar as seguintes dimensões de impacto:

- A nível interno das organizações prestadoras de cuidados de saúde, esta intervenção permitirá a redução de custos administrativos e uma melhor gestão/racionalização dos recursos humanos. Relativamente à gestão dos profissionais de saúde, será igualmente possível um melhor apoio à gestão através da análise estatística de dados e produção de indicadores de gestão para a tomada de decisão a nível mais estratégico da administração das instituições de saúde;
- Permitirá aos profissionais de saúde conhecerem previamente a situação que motiva a visita do utente à entidade prestadora de cuidados, tendo acesso a informação de saúde do cidadão em causa, podendo o tempo de contacto com este ser melhor direcionado, o que aumenta a eficácia do contacto e influi na eficiência de todo o processo, reduzindo os erros médicos e melhorando a prestação dos cuidados de saúde;
- Permitirá às entidades gestoras do sistema nacional de saúde uma melhoria do acesso a informação saúde integrada e atualizada dos cidadãos, redução na duplicação de prescrição e exames, redução de custos com deslocações do cidadão e dos profissionais, melhoria da gestão da vacinação, melhoria da informação de gestão reduzindo custos;
- Permitirá aos cidadãos uma melhoria do acesso a dados de saúde, possibilitando-lhe a obtenção de informação de saúde e acesso a relatórios clínicos, redução do tempo de espera de serviços de diagnóstico de imagens,

redução do tempo com deslocações e custos de acesso a serviços, possibilidade de melhoria da participação do cidadão ao nível dos cuidados de saúde.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

- Redução na duplicação de prescrição e exames e redução de custos com deslocações do cidadão e dos profissionais

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos.

Aumento da produtividade

- Conhecimento prévio da situação que motiva a visita do utente à entidade prestadora de cuidados, podendo o tempo de contacto com este ser melhor direcionado, o que aumenta a eficácia do contacto e influi na eficiência de todo o processo, reduzindo os erros médicos e melhorando a prestação dos cuidados de saúde

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- Redução de custos administrativos e uma melhor gestão/racionalização dos recursos humanos.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

- Melhoria do acesso a dados de saúde, possibilitando-lhe a obtenção de informação de saúde e acesso a relatórios clínicos, redução do tempo de espera de serviços de diagnóstico de imagens, redução do tempo com deslocações e custos de acesso a serviços

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- Conhecimento prévio da situação que motiva a visita do utente à entidade prestadora de cuidados, podendo o tempo de contacto com este ser melhor direcionado, o que aumenta a eficácia do contacto e influi na eficiência de todo o processo, reduzindo os erros médicos e melhorando a prestação dos cuidados de saúde

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

- Processo clínico único, constituído por informação agregada e mais completa, permitindo gerar mudanças transformacionais com implicações ao nível de todo o Sistema de Saúde e com dimensão nacional, fomentando a poupança de recursos e tempo de resposta, pelo acesso a informação partilhada.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não foram identificados contributos específicos.

OBSERVAÇÕES

(*) Todas as operações aqui abrangidas foram objeto de pedidos de reprogramação aprovados, que se traduziram em alterações pouco significativas da programação física e financeira do projeto.

Foi realizada uma reunião exploratória sobre o presente EC com a SPMS, tendo sido desde logo feitos pedidos complementares de informação (face às limitações de informações existentes neste caso em concreto) e tendo aí sido manifestada toda a disponibilidade para colaborar neste exercício analítico. Contudo, não foi disponibilizada mais nenhuma informação nem foi possível contactar novamente a entidade promotora e incorporar o seu contributo na elaboração deste EC. Consequentemente o mesmo foi desenvolvido com recurso a informação de natureza secundária, quer disponibilizada pela ADC e pela AG/OI quer recolhida pela equipa de avaliação.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

APETRECHAMENTO TECNOLÓGICO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

B5

SISTEMA DE GESTÃO ESCOLAR DA REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

Secretaria Regional da Educação e Cultura

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
SISTEMA DE GESTÃO ESCOLAR			ACORES-02-0550-FEDER-00020	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	POR Açores 2020	€ 335.619	€ 195.414	2020

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada				X

O presente Estudo de Caso (EC) incide sobre a operação Sistema de Gestão Escolar (SGE) desenvolvida pela Secretaria Regional da Educação e Cultura (SREC) que visou, através da implementação de um sistema de informação, fomentar a centralização de toda a informação sobre gestão escolar das unidades orgânicas do sistema educativo da Região Autónoma dos Açores, permitindo ganhos de eficiência, designadamente, com a disponibilização desses conteúdos, para tratamento estatístico, em tempo real, bem como eliminando perdas de eficiência com pedidos e solicitações de dados às unidades orgânicas, promovendo-se a desmaterialização, simplificação e desburocratização administrativa, como suporte à promoção do sucesso educativo.

Assim, foi definido como objetivo permitir a gestão escolar de todos os processos educativos, bem como centralizar, gerar e aceder em tempo real a toda a informação curricular de todos os estabelecimentos de educação e de ensino público e particular com paralelismo pedagógico, sem necessidade de solicitar dados às escolas, por forma a apoiar a tomada de decisão dos órgãos executivos e da tutela regional. Esta plataforma de gestão escolar permitiria ainda dar resposta às necessidades de gestão escolar, sendo disponibilizados serviços *online*, promovendo a desmaterialização e/ou a reengenharia de processos de *front-office* e *back-office*.

O QUE FOI FEITO?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada				X

A operação SGE consubstanciou-se na implementação de um sistema de informação com uma arquitetura baseada em *Data Warehouse* e desenvolvido sobre tecnologia Web, permitindo uma intervenção personalizada de todos os agentes envolvidos no contexto de funcionamento das escolas, nomeadamente: pessoal docente, não docente, alunos e encarregados de educação.

A presente plataforma de gestão escolar foi desenvolvida com o intuito de responder às necessidades associadas ao registo académico dos alunos, ao plano curricular, à intervenção da ação social escolar, ao funcionamento das aulas e correspondente avaliação, assiduidade, entre outros. Neste sentido, o Sistema de Gestão Escolar foi desenvolvido em torno dos seguintes módulos de funcionamento: Registo do Aluno; Gestão de Utilizadores; Gestão Curricular; Gestão de Pagamentos; Administração; Horários; Sumários; Ação Social; Aulas; Avaliações; Matrículas; Área do Encarregado de Educação; Área da Direção de Turma; Área da Direção de Escola; Área do Aluno; Gestor de Relatórios *Ad-hoc* para os Indicadores de Gestão; Interface com o sistema de Aprovisionamento das contas de correio eletrónico das diferentes categorias de utilizadores. A implementação desta operação cumpriu o objetivo a que se propôs na medida em que o SGE se assume como instrumento efetivo de gestão pelas escolas, com capacidade de fornecimento em tempo real de informação relevante.

A plataforma está disponível aos utilizadores da Direção Regional de Educação e de todos os estabelecimentos educativos regionais. Contudo o processo de desenvolvimento e de implementação deste sistema de informação teve a necessidade de se adequar às necessidades de cada um dos estabelecimentos de ensino, tendo sido essa uma preocupação fundamental que foi sempre salvaguardada. A implementação do sistema teve origem numa versão base, a qual tem vindo a ser evoluída e adaptada, dando respostas às necessidades e especificações individuais de cada escola/ agrupamento. Houve o cuidado de fazer essa adaptação caso-a-caso, o que leva a que hoje em dia praticamente não existam problemas de funcionamento, sendo dadas respostas de acordo com as necessidades específicas de cada escola. Mesmo após a conclusão do projeto, existe um esforço de manutenção evolutiva do sistema na resposta às necessidades das escolas e na introdução contínua de melhorias.

Estas ações traduziram-se num investimento elegível total de 335 mil euros, destinados exclusivamente à aquisição de serviços a terceiros de assistência técnica e consultoria de desenvolvimento aplicacional.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
			X

O SGE é um sistema de informação em produção, que promoveu a desmaterialização dos processos administrativos na grande maioria dos estabelecimentos de ensino da Região Autónoma dos Açores (abrangendo atualmente o universo de unidades orgânicas de ensino públicas e perto 25% das instituições privadas de ensino), tendo substituído diferentes *software* ultrapassados e, pela sua arquitetura, tecnologia e procedimentos, facilitado a gestão da grande maioria dos processos e dos procedimentos nas escolas aderentes.

Este projeto, através da sua implementação comum, permitiu a uniformização de procedimentos e processos e de sistemas de informação nas diferentes unidades de ensino, suportada na utilização de ferramentas digitais comuns. Este processo não foi totalmente pacífico, tendo existido dificuldades iniciais por parte dos utilizadores (ao terem de fazer diferente do que estavam habituados). Hoje em dia, esta questão foi totalmente ultrapassada, tendo sido afirmado que “já ninguém vive sem o SGE nas escolas”.

Um aspeto que marca o sucesso da uniformização aportada pela implementação do SGE foi o processo de matrícula e transferência do aluno. Previamente ao SGE existiam sistemas e mecanismos distintos por todas as escolas, implicando que o processo de matrícula e/ou transferência do aluno tinha de ser feito em papel e posteriormente carregada toda a informação no sistema da escola de destino (o que era propício a erros e ao não carregamento integral da informação). Hoje em dia este processo funciona bem e de forma quase automática (no que respeita às renovações de matrículas no mesmo estabelecimento de ensino). Um outro exemplo da automatização dos procedimentos é a atribuição do serviço de ação social. Este apoio tem um procedimento inicial específico de cálculo, que depois é automaticamente refletido ao longo do percurso escolar dos alunos (exceto se os encarregados de educação solicitarem a sua revisão).

Um outro aspeto de relevo decorrente do desenvolvimento do SGE foi a implementação do número único de aluno, que implicou juntar todas as bases de dados individuais das escolas/ agrupamentos regionais, a qual ainda não foi integralmente concluída (nomeadamente em termos do carregamento do histórico académico dos alunos). O registo académico único irá permitir análises longitudinais (*coorte*) e dar respostas em tempo real às necessidades informacionais das escolas e bem como fornecer orientações de suporte à tomada de decisão política na área da educação. A produção de estatística é também muito facilitada, apesar do SGE ainda não dar essa resposta de forma integral, mas é assumido pela entidade promotora que o SGE irá dá-la a curto prazo.

A disponibilidade do SGE e dos serviços associados foi mais sentida pelos serviços administrativos das escolas do que pelos professores (estes já desenvolviam a maior parte das atividades e procedimentos nos sistemas originais substituídos). Contudo, aqui é de realçar que a informação que pertencia apenas aos professores começou a ser “pública”. Como no SGE existe disponibilidade e acesso à informação por via digital, fomenta-se a promoção da transparência na comunicação com as comunidades educativas e a participação destas.

Um outro ponto relevante, consequência do SGE, foi o incremento da segurança da informação, passando a estar centralizada em *datacenters* e não dispersa pelos “servidores” das escolas.

Identifica-se ainda um contributo direto para a promoção da interconexão e do reforço da interoperabilidade entre plataformas tecnológicas, tendo sido privilegiada a interligação com os sistemas internos à SREC e que estavam já em funcionamento nas escolas (não havendo ligação a sistemas externos). O modelo de autenticação do sistema foi desenvolvido com base no licenciamento Microsoft aos utilizadores. Está previsto o processo de autenticação com Identificação Eletrónica, mas este não foi considerado prioritário durante o desenvolvimento do projeto. A prioridade foi fazer do SGE um sistema funcional, estável e integrado com os outros sistemas internos de informação existentes, rentabilizando a sua utilização.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
			X

O SGE foi desenvolvido de forma modular, visando uma transformação na gestão, promovendo processos colaborativos entre os agentes educativos, numa lógica de transformação digital da Administração Pública Regional, permitindo ganhos de eficiência, através da centralização e disponibilização de toda a informação sobre gestão escolar e a uniformização de processos e procedimentos, promovendo-se a desmaterialização, simplificação e desburocratização administrativa, como suporte à promoção do sucesso educativo.

Por parte da SREC, a implementação do SGE levou à existência de poupanças, mas estas não estão contabilizadas, embora possam ser elencados vários exemplos ilustrativos destas poupanças, como por exemplo a diminuição de custos na emissão de cadernetas, que agora na maior parte dos casos são digitais. Considera-se existir uma maior eficiência na alocação dos recursos, a qual contribui para uma efetiva eficácia no cumprimento dos objetivos associados à gestão quotidiana dos estabelecimentos escolares, através de um aumento da produtividade dos recursos mobilizados. Por exemplo, com integração dos programas de gestão e construção de horários e na sua importação para os sistemas – já não há necessidade de ultrapassar datas – obriga-se sim ao cumprimento das mesmas.

O sistema tem vindo a sofrer um esforço contínuo evolutivo, tendo em vista uma resposta cada vez mais efetiva às necessidades de informação dos agentes educativos. O SGE deverá ser cada vez mais encarado como um sistema de suporte à decisão, em que automatização e o processamento de informação (com garantias efetivas da qualidade dos dados de gestão escolar), possa, por exemplo permitir a elaboração de estatística de forma automatizada, também aqui diminuindo os custos de erros de trabalho manual, bem como dar respostas mais fundamentada e em tempo real, por parte dos atores envolvidos no sistema educativo regional.

Um outro impacto decorrente do funcionamento do SGE, já anteriormente mencionado nos resultados do projeto, prende-se com o fomento da acessibilidade da informação por via digital, a qual estimula a promoção da transparência na comunicação com as comunidades educativas e a participação efetiva destas. Nesta fase, o SGE já abrange perto 37.500 estudantes e igual número de encarregados de educação. Destes, 57% dos estudantes e 45% dos encarregados de educação já acederam/ utilizaram o SGE, o que atesta da relevância deste sistema de informação e do contributo do mesmo na efetivação da transformação digital da Administração Pública Regional e do envolvimento da comunidade no mesmo.

De salientar ainda o contributo que este projeto teve em contexto pandémico, providenciando atempadamente ferramentas para a implementação das aulas digitais e para o funcionamento digital dos processos de gestão escolar, não obstante terem existido dificuldades técnicas, dado que o sistema não estava dimensionado para uma utilização plena dos recursos aí disponibilizados, mas que foram ultrapassadas, com o aumento da capacidade de acesso simultâneo ao mesmo por parte dos agentes educativos.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?				
	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada				X

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

- Diminuição de custos na emissão de cadernetas, que agora na maior parte dos casos são digitais

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos

Aumento da produtividade

- Integração dos programas de gestão e construção de horários e na sua importação para os sistemas, permitindo um efetivo cumprimento dos objetivos de disponibilização temporal, mitigando atrasos crónicos que se verificavam previamente à implementação do sistema.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- Uniformização de procedimentos e processos e de sistemas de informação nas diferentes unidades de ensino, suportada na utilização de ferramentas digitais comuns.
- Implementação do número único de aluno, que implicou juntar todas as bases de dados individuais das escolas/ agrupamentos regionais, a qual ainda não foi integralmente concluída.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

- Uniformização e automatização do processo de matrícula e transferência do aluno.
- Integração dos programas de gestão e construção de horários e na sua importação para os sistemas, permitindo um efetivo cumprimento dos objetivos de disponibilização temporal, mitigando atrasos crónicos que se verificavam previamente à implementação do sistema.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- Fomento da acessibilidade da informação por via digital, a qual estimula a promoção da transparência na comunicação com as comunidades educativas e a participação efetiva destas

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não foram identificados contributos específicos.

OBSERVAÇÕES

-

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

APETRECHAMENTO TECNOLÓGICO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

B6

EGOV@MADEIRA - GOVERNO ELETRÓNICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA REGIONAL

Secretaria Regional das Finanças e da Administração Pública

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
EGOV@MADEIRA - GOVERNO ELETRÓNICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA REGIONAL			MADFDR-01-0326-FEDER-00024	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Valorização do Potencial Económico e Coesão Territorial da RAM	€ 4.052.172	€ 3.444.347	2013

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

O presente Estudo de Caso (EC) incide sobre o projeto eGov@Madeira - Governo eletrónico da Administração Pública Regional, da Secretaria Regional das Finanças e da Administração Pública (SRFAP), que visava melhorar a qualidade e a eficácia da Administração Regional, e consequentemente reduzir custos a médio prazo, tendo por base as orientações emanadas do Plano de Ação dos Sistemas de Informação e Comunicação da Administração Pública Regional, aprovado no âmbito Programa de Ajustamento Económico e Financeiro a que a Região Autónoma da Madeira esteve sujeita entre 2012 e 2015. De referir ainda que o desenho do plano que serviu de suporte à operacionalização desta operação teve como referência o Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos nas TIC na Administração Pública, de 15 de dezembro de 2011, de forma a garantir o desejável alinhamento com a estratégia nacional nesta área.

Os objetivos que nortearam a implementação efetiva do projeto eGov@Madeira foram os seguintes (*):

- Promover a utilização partilhada de recursos tecnológicos, comunicações e serviços eletrónicos na Administração Pública Regional;
- Contribuir para a racionalização das TIC e a para a modernização administrativa;
- Consolidar e racionalizar os centros de dados;
- Racionalizar a utilização das estações de trabalho e periféricos;
- Interligar progressivamente as entidades do Governo Regional através de uma rede de comunicações privada;
- Garantir a ligação à Internet para acesso e disponibilização de informação e serviços;
- Modernizar e consolidar/substituir os atuais sistemas de comunicação de voz, por soluções de VoIP;
- Disponibilizar sistemas de informação transversais;
- Reduzir os custos, a médio prazo, associados à área das TIC.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
			X		

A implementação do projeto eGov@Madeira abrangeu três áreas de intervenção. A primeira área focou-se na unificação das comunicações da Administração Pública Regional e na criação de uma rede privada para o Governo Regional. A segunda abrangeu a aquisição, implementação, e disponibilização de tecnologias e sistemas de informação na Administração Pública Regional (*Datacenter*, Redes Locais, Equipamentos e *software* de base). A terceira área de intervenção visou a disponibilização de serviços e plataformas tecnológicas comuns a vários organismos da Administração Pública Regional, permitindo a normalização de processos e funções, numa ótica de racionalização de custos e de serviços partilhados.

As componentes de investimento que enformaram a operacionalização do projeto foram as seguintes (*):

- Consolidação dos centros de dados da Administração Pública Regional, contemplando as aquisições de servidores, sistema de I/O, sistema de armazenamento de dados, sistema de recuperação de falhas, sistemas físicos e lógicos de segurança, sistemas passivos e ativos de rede, e de sistemas de segurança para os *Datacenters* do Governo Regional;

- Renovação do parque informático na Administração Pública Regional, contemplando a aquisição de equipamentos tecnológicos visando a renovação do parque informático (computadores e impressoras/multifunções, outros) da Administração Pública Regional, o qual se encontrava obsoleto e inadaptado às necessidades, constituindo-se como uma fonte de graves ineficiências ao normal funcionamento dos organismos;
- Licenciamento do *software* (estações de trabalho, servidores e sistemas de segurança), contemplando o licenciamento e respetivas atualizações do universo do equipamento informático existente na Administração Pública Regional, bem como o licenciamento e respetivas atualizações dos servidores nos *datacenters* do Governo Regional;
- Aquisição de serviços de comunicações de dados, acesso à Internet e conectividade, contemplando as aquisições de serviços de comunicações de dados, ligação à Internet e conectividade, para as escolas e edifícios da Administração Pública da Região Autónoma da Madeira;
- Aquisição e implementação de sistema de comunicações unificadas (UC) para a Administração Pública Regional, contemplando a disponibilização de um sistema de comunicações de voz e vídeo global para todo o Governo Regional, com capacidade para crescer à medida das necessidades do Governo Regional nos próximos anos;
- Estabelecimento de uma Rede de Comunicações Privada para o Governo Regional, contemplando a criação de uma rede privada para ligação, através de fibra ótica, do universo de entidades do Governo Regional, por forma a permitir a disponibilização, a partir dos *datacenters* do Governo Regional, de serviços *online* de qualidade;
- Plataforma de Contratação e outros serviços associados a sistemas de Informação, contemplando a contratualização de uma plataforma de contratação pública que permitiu suportar e desmaterializar os diferentes tipos de procedimentos de contratação pública, previstos no Código dos Contratos Públicos.

Estas componentes traduziram-se num investimento elegível total superior a 4 milhões de euros (**), os quais foram exclusivamente mobilizados para o apetrechamento e a adoção de tecnologias digitais de suporte ao funcionamento da Administração Pública Regional.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

O projeto eGov@Madeira visou prover a Administração Pública Regional da Região Autónoma da Madeira das condições tecnológicas de base (infraestruturas e equipamentos) suprimindo as carências que marcavam o seu funcionamento neste domínio, incrementando assim a eficácia e a eficiência dos serviços públicos prestados aos cidadãos e às empresas.

Considera-se assim que a implementação deste projeto permitiu contribuir para a otimização e integração de processos/ serviços da Administração Pública Regional, na medida em que possibilitou a mitigação de problemas de funcionalidade, disponibilidade e/ou fiabilidade dos sistemas tecnológicos (quer em termos da renovação integral do parque informático regional, quer da disponibilização e atualização da rede de comunicações existente), bem como permitiu a melhoria dos níveis de segurança da informação, incrementando as condições e capacidades de acesso/ utilização de informação existente (corroborado pelos oito serviços digitais criados no decurso do projeto).

Não obstante os contributos identificados, torna-se necessário relevar a concentração dos mesmos em termos do incremento da capacidade operacional de infraestruturas, tecnologias e equipamentos de suporte ao funcionamento da atividade da Administração Pública Regional, não se perspetivando um contributo direto para a promoção da interconexão e do reforço da interoperabilidade entre plataformas tecnológicas de diferentes organismos públicos regionais (não obstante terem sido previstas inicialmente, essas atividades não foram prosseguidas neste projeto). É ainda necessário ter presente que a utilização das tecnologias e a transformação digital da atividade da AP não devem ser assumidas como objetivos *per se*, mas sim, como um recurso a mobilizar num processo mais vasto como é a sua modernização e capacitação. O apetrechamento tecnológico é uma condição fundamental, mas cada vez menos suficiente (ou mesmo insuficiente) para, por si só, promover os objetivos últimos de melhoria da eficiência e da diminuição dos custos públicos de contexto.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
X			

A equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita conhecer os impactos da operação (*vide* campo Observações), contudo as expectativas assumidas inicialmente no Plano de Ação dos Sistemas de Informação e Comunicação da Administração Pública Regional (enquadramento de suporte ao desenvolvimento do projeto) apontavam para uma redução gradual e sustentada dos custos com as TIC na Região Autónoma da Madeira, que atingiria os 23% (-2 M€). Foi ainda considerado que as medidas propostas estruturar-se-iam na implementação de mecanismos efetivos de governação das TIC, com a clara definição de objetivos e planos comuns a toda à Administração Pública Regional, nomeadamente:

- Partilha de serviços e soluções tecnológicas;
- Eliminação da replicação de gastos desalinhados com orientações estratégicas;
- Promoção da mudança e da modernização administrativa;
- Centralização de serviços e infraestruturas comuns;
- Partilha de *software* e conhecimento.

Desta forma foi considerada efetiva a possibilidade de fazer mais e melhor com menos recursos, através da obtenção de ganhos de racionalidade na utilização dos recursos, contribuindo para a melhoria da produtividade e capacidade de resposta da Administração Pública Regional.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

- Redução gradual e sustentada dos custos com as TIC na Região Autónoma da Madeira - 23% (-2 M€).

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos.

Aumento da produtividade

- Obtenção de ganhos de racionalidade na utilização dos recursos, contribuindo para a melhoria da produtividade e capacidade de resposta da Administração Pública Regional.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- Ganhos de racionalidade na gestão das TIC no Governo regional advindos da partilha de serviços e soluções tecnológicas e da centralização de serviços e infraestruturas comuns.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não foram identificados contributos específicos.

OBSERVAÇÕES

Este estudo de caso foi elaborado recorrendo exclusivamente à informação disponibilizada pela ADC e AG POR Madeira e obtida através do trabalho de *desk research* realizado pela equipa de avaliação, uma vez que, apesar das diversas tentativas de contacto, não foi possível formalizar o agendamento de uma reunião com os responsáveis internos pela operação.

(*) A operação eGov@Madeira foi objeto de dois pedidos de reprogramação aprovados. O primeiro consubstanciou-se numa correção financeira do montante de financiamento aprovado. O segundo traduziu-se em alterações significativas da programação física e financeira do projeto, nomeadamente na exclusão de componentes de investimento, com reflexos na formulação dos objetivos indexados ao projeto. Neste sentido, realce-se a revisão do objetivo "Consolidar e racionalizar os centros de dados, áreas técnicas e redes locais", mantendo apenas a componente afeta aos centros de dados, bem como a exclusão dos objetivos associados à definição do modelo de gestão da função informática, bem como da disponibilização de ferramenta *Service Desk* e a garantia da convergência para uma plataforma comum de gestão de conteúdos. O segundo pedido de reprogramação aprovado excluiu então as seguintes componentes de investimento:

- Reestruturação da componente ativa e passiva de redes locais, nesta componente estava inicialmente prevista a reestruturação das redes locais de alguns edifícios do Governo Regional;
- Racionalização das Áreas Técnicas - Reestruturação das áreas técnicas, nesta componente estava inicialmente prevista a aquisição de equipamentos para melhorar a capacidade e o desempenho das áreas técnicas de alguns edifícios do Governo Regional;
- Implementação do modelo de gestão informática (*Service Desk* + ITIL), nesta componente estava inicialmente prevista a aquisição de serviços e de uma plataforma de gestão de operações e serviços de TIC;
- Implementação do plano de convergência e eliminação de serviços, *sites* e portais sectoriais desnecessários, nesta componente estava inicialmente prevista a aquisição de serviços especializados e de eventuais ferramentas específicas necessárias à eliminação de serviços, *sites* e portais sectoriais desnecessários, por forma a garantir a desejada convergência numa plataforma comum e transversal à Administração Pública Regional;
- Integração de funcionalidades transversais (plataforma de pagamentos, *gateway* de SMS, ferramenta de gestão de formulários), nesta componente estava inicialmente prevista a contratualização de funcionalidades transversais às diversas entidades da Administração Pública Regional e a integração das mesmas nos sistemas de informação/ serviços *online*;
- Avaliação de Projetos e Despesas TIC, nesta componente estava inicialmente prevista a contratualização de serviços e ferramentas que permitiam uma avaliação multicritério pelas entidades competentes, minimizando investimentos redundantes e desalinhados com as políticas no domínio das TIC na Administração Pública Regional.

Face à informação disponível, não foi possível averiguar a justificação destas alterações nem da efetividade da mesma em termos do desenvolvimento do projeto por parte da entidade promotora.

(**) Houve um desvio significativo entre o investimento total apresentado e o investimento elegível considerado (-3,5 M€). Esta situação deveu-se essencialmente ao facto das despesas associadas à componente "Estabelecimento de uma Rede de Comunicações Privativa para o Governo Regional" terem sido consideradas não elegíveis, em virtude da existência à altura de um processo de impugnação judicial no âmbito do respetivo procedimento de contratação pública.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

C1

CSC@UC – CENTRO DE SERVIÇOS COMUNS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Universidade de Coimbra

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
CSC@UC – CENTRO DE SERVIÇOS COMUNS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA			FCOMP-04-0126-FEDER-003631	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 2.888.105	€ 2.454.889	2012

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]				X

O projeto do Centro de Serviços Comuns da Universidade de Coimbra [CSC@UC], nascido da necessidade de uma nova organização da entidade imposta pelos estatutos aprovados em 2009, constituiu-se como um investimento de racionalização organizacional e de partilha de recursos materiais, logísticos e humanos que pretendia, através da interação intrainstitucional, obter ganhos significativos ao nível da racionalização dos custos e de um melhor aproveitamento das competências existentes na instituição, permitindo aos agentes envolvidos nas atividades nucleares de investigação, ensino e prestação de serviços à comunidade (*core business*) terem condições materiais, organizacionais e administrativas, para as desenvolverem.

A implementação do CSC destinava-se a concentrar a prestação de serviços numa entidade encarregue de processos administrativos não críticos/estratégicos de forma a permitir a definição de processos de trabalho programados, bem organizados, articulados, coordenados e devidamente monitorizados, centrados no cliente e na qualidade dos serviços prestados.

A operação assumiu abrangendo um conjunto de unidades e serviços da UC, implicando alterações nas componentes organizacional (ao nível das Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação, das Unidades de Investigação, das outras unidades e serviços e da Administração) e processual (ao nível dos serviços administrativos e de gestão).

Deste modo, a criação do CSC esteve associado a um processo mais amplo e abrangente de reestruturação e inovação organizacional e de gestão, assente no pressuposto de utilização de métodos comuns e de partilha de recursos e dados, incidindo nos processos transacionais com elevado potencial de economias de escala e com reduzido impacto estratégico, numa lógica de gestão por processos, de eficiência e de orientação para resultados, que pretendia:

- Uniformizar os sistemas de informação, os procedimentos e os métodos de trabalho;
- Reduzir custos através das economias de escala, da normalização e da concentração (reduzir estruturas e processos redundantes);
- Aumentar a qualidade, a eficiência e a produtividade através da automatização e aplicação das melhores práticas;
- Aumentar a especialização através do aumento de competências;
- Otimizar a utilização de recursos materiais, humanos e financeiros;
- Incrementar o controlo financeiro e operacional;
- Estabelecer acordos de nível de serviço;
- Promover a monitorização dos resultados e do desempenho.

O QUE FOI FEITO?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]				X

De forma a garantir o cumprimento dos objetivos mencionados e a entrada em funcionamento das novas estruturas, foi realizado um conjunto de ações centradas nas etapas de 'Desenho detalhado e implementação' e 'Migração, estabilização e otimização', decorridas entre 2010 e 2011, que permitiram identificar os pontos-chave na operacionalização da reengenharia de processos preconizada pelo projeto, focando-se nas seguintes áreas:

- Desenho detalhado e modelização: definição das estruturas orgânicas, competências, conjuntos de atividades, indicadores e níveis acordados de serviço para os serviços que integraram o CSC; desenho detalhado de 90% dos processos (incluindo fluxogramas, instruções de trabalho, guias de orientação e modelos de impressos); otimização dos fluxogramas e impressos criados, na sequência das alterações que poderiam decorrer da entrada em funcionamento dos novos serviços;
- Tecnologias de Informação e Comunicação: Reestruturação das tecnologias utilizadas; aquisição de equipamentos informáticos e de *softwares* essenciais para o arranque do CSC (servidores, equipamento de rede,...); integração de sistemas, com atualização técnica da plataforma de suporte ao SAP e respetiva parametrização para suporte da atividade do CSC, com o desenvolvimento e integração de novos módulos e com a migração de dados de outras plataformas; desenvolvimento de um sistema de modulação de processos para o CSC com a implementação da plataforma informática de suporte à gestão Lugas;
- Organização e implementação: Elaboração de documentação de apoio à gestão do projeto (relatórios de execução, apresentações para divulgação em eventos nacionais e internacionais, etc...); criação e manutenção de um repositório Web, com toda a informação relevante no âmbito do projeto; levantamento das competências técnicas, estratégicas e comportamentais dos trabalhadores da UC (envolvidos cerca de 500 trabalhadores).
- Gestão da mudança: Medição e estudo da satisfação dos trabalhadores da UC e análise comparada com outras instituições; ações (6) de *teambuilding* para as novas equipas do CSC.UC (cerca de 300 participantes); definição da Missão, Visão e Valores da Administração, na ótica da nova estrutura e da criação do CSC.UC; treino comportamental para chefias (centrado nas questões da liderança e da melhoria dos processos de comunicação nas equipas); questionário à mudança (amostra de 100 trabalhadores).

A operacionalização das atividades do projeto permitiu obter um conjunto de produtos destinados a acompanhar, agilizar e divulgar o funcionamento da plataforma comum: um relatório de suporte à constituição das novas equipas de trabalho no âmbito do CSC, um regulamento no âmbito dos processos de arquivo e gestão documental; um manual e *kit* de acolhimento para os trabalhadores da nova estrutura da administração e a reestruturação da página Web da Administração, na sequência da nova estrutura orgânica existente.

Estas ações traduziram-se num investimento elegível total de cerca de 2,9 milhões de euros dos quais 48% foram destinados para aquisição de serviços a terceiros de assistência técnica e consultoria, 20% para despesas com pessoal técnico e formação de recursos humanos, 19% para aquisição de *software* e 13% para aquisição de equipamento informático e básico.

O projeto CSC concentrou e consolidou, numa única unidade orgânica (sem autonomia jurídica) pautada pela eficiência e orientação para resultados, os processos da Administração da Universidade de Coimbra na sua interação com 6 Faculdades, 6 Estabelecimentos e diversos Serviços, dos Serviços Administrativos da Faculdade de Ciências e Tecnologia na sua interação com os diversos departamentos e dos Serviços Administrativos da Faculdade de Medicina da UC, que passaram a funcionar com um sistema de gestão único nas áreas dos recursos humanos, académica, de aprovisionamento, logística, património, financeira, edificado, segurança e ambiente, sistemas e infraestruturas de informação e comunicação, apoio e promoção da investigação e projetos e atividades.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada			X	

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

O projeto materializou-se, em 2012, com a entrada em produtivo da plataforma/portal Lugas (com funcionamento via intranet) onde é realizado o fluxo completo de processos de trabalho internos relacionados com as áreas já referidas, dando um contributo efetivo para a eliminação de serviços dispersos (até geograficamente), muitos destes, sem procedimentos internos definidos e de sistemas diversificados, com claras limitações em termos de eficiência. Foi, deste modo, implementado um processo desmaterializado de decisão local (descentralizada), mas de execução centralizada que, apesar de ter tido alguns problemas iniciais relacionados com o nível de serviço garantido, sobretudo em relação às unidades orgânicas que já estavam avançadas em matéria de automatização de processos, se constitui como uma plataforma essencial ao funcionamento da Universidade de Coimbra e que funciona em regime de interoperabilidade com outros sistemas a funcionar na instituição, nomeadamente o Balcão Virtual e o sistema SAP.

A plataforma/portal base que resultou diretamente da implementação do projeto CSC@UC (adoção de uma nova ferramenta de gestão, em linha com o segundo pressuposto assumido pela TdP) tem vindo a ser sucessivamente desenvolvida, através de um sistema de melhoria contínua, no sentido de automatizar o mais possível os

processos, contando a esta data com os seguintes processos implementados: Contratação pública (compras), a Validação e confirmação de faturas, o Acompanhamento de orçamentos, o SIADAP, as Deslocações em serviço, os Pedidos de concursos para investigadores a termo, os Pedidos de abertura de bolsas de investigação, os Pedidos de abertura de bolsas de estágio curricular, os Pedidos de recrutamento de docentes convidados, a Emissão de declarações, os Pedidos de registo e autorização de prestação de serviços, os Pedidos de abono de bolsas diversas, os Pedido de atribuição/reposição de fundo de maneiio e o Processo genérico (destinado a processos que não têm uma tramitação tipificada como nos restantes casos, podendo acomodar qualquer outra situação através de reencaminhamento entre os intervenientes).

São ainda de referir desenvolvimentos mais recentes, um primeiro relacionado com o processo de folhas de horas utilizado para imputação de recursos humanos a projetos de investigação com financiamento externo e um segundo, no âmbito de outro projeto de modernização administrativa, que consistiu na introdução no sistema da assinatura digital com chave móvel, já certificado pela AMA, implementado para o item dos pedidos de abono de bolsas diversas, permitindo a assinatura dos documentos de autorização diretamente na plataforma e que irá estender-se progressivamente aos restantes processos.

O estudo de caso desenvolvido permitiu constatar que, à exceção do estabelecimento de níveis de serviço, os objetivos relacionados com a uniformização dos sistemas de informação utilizados, dos procedimentos e dos métodos de trabalho, a uniformização, concentração e otimização da utilização de recursos humanos, materiais e financeiros, o aumento da especialização através do incremento de competências e a focalização das Unidades Orgânicas nas atividades de ensino e investigação, foram alcançados com a implementação do projeto.

Deste modo, verifica-se um contributo direto do projeto para a racionalização de estruturas e recursos afetos ao funcionamento da entidade em termos de diminuição do número de unidades orgânicas e de fusão de serviços transversais de suporte ao funcionamento, uma vez que os serviços de três administrações/faculdades passaram a ser garantidos por uma única unidade: o Centro de Serviços Comuns (em linha com o primeiro pressuposto da TdP, foi adotado um novo modelo organizativo e de estruturação funcional das atividades comuns ao funcionamento das diversas Unidades Orgânicas da Universidade).

A consequência desta concentração organizacional no volume de pessoal ao serviço, traduziu-se numa diminuição efetiva dos recursos afetos às tarefas garantidas pelo CSC, uma vez que, enquanto estrutura administrativa unificada da Universidade, era composta por um número inferior ao que anteriormente se encontrava afeto à soma da administração central com a das faculdades autónomas (apenas parte dos colaboradores que estavam afetos às Faculdades transitou para esta nova unidade orgânica).

Outro contributo inequívoco que o projeto assumiu para a UC registou-se ao nível do reforço da focalização na prossecução da sua missão e das metas globais definidas nos Planos Estratégicos plurianuais, enquanto entidade de investigação e geração de conhecimento, por um lado pelo aumento do grau de alinhamento dos recursos humanos com a missão e estratégia da entidade e, por outro lado, pelo reforço relativo dos recursos afetos às atividades-chave que concretizam essa missão, traduzido sobretudo em maior disponibilidade de tempo para dedicar a essas atividades.

A nível da agilização do funcionamento da entidade, o CSC significou ainda a supressão de tarefas efetuadas em triplicado no contexto organizacional pré-projeto e o aumento da fiabilidade da atividade, nomeadamente através de uma redução significativa dos riscos associados ao cumprimento de trâmites legais inerentes a certos processos.

Ainda que não logo após a sua implementação, dado que decorreu um período de adaptação de todas as entidades/utilizadores do portal em que a celeridade dos processos sofreu algum retrocesso (sobretudo para as unidades que tinham já um nível de automatização avançado), o CSC representou uma melhoria dos processos internos de tomada de decisão e da capacidade de resposta às solicitações dos utilizadores, acompanhadas por uma redução da carga burocrática necessária.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
		X	

A implementação do projeto resultou numa alteração significativa da relação da Administração da UC com as suas Unidades Orgânicas e diversos serviços, que passou a estar centrado num modelo organizacional integrado e coerente, dotado de flexibilidade de atuação, de agilidade e de capacidade de ajustamento, numa perspetiva centralizada de atividades comuns numa plataforma/portal único onde foram executados, até ao momento, mais de 770.000 pedidos internos.

O CSC foi assim uma peça fundamental na profunda mudança organizacional ocorrida ao nível da instituição, contribuindo para a fixação de compromissos de desempenho e de alocação física de recursos onde estes pudessem ser mais eficientes. Atualmente o CSC gere o essencial do trabalho administrativo da UC, o que significa um orçamento anual de cerca de 200 M€, 25.000 alunos, 1.500 professores, 1.000 técnicos e cerca de 1 milhão de investigadores e bolsiros, envolvidos em muitas centenas de projetos com financiamento externo, contexto no qual a ferramenta Lugas se assume como essencial para a otimização da gestão desta dinâmica de funcionamento.

As principais vantagens associadas à implementação do Centro de Serviços Comuns da UC são:

- Melhor gestão: processos de decisão mais célere, resultantes de um incremento do controlo financeiro e operacional (não existe dispersão de informação de gestão para planeamento e tomada de decisão, facilitando reportes *on time*, fiáveis e disponíveis) e, em consequência, adoção de políticas melhor informadas;
- Eficiência Operacional: redução dos tempos dos fluxos de trabalho inerentes às operações e normalização de processos, contribuindo para uma maior fiabilidade do resultado final pretendido, nomeadamente em termos de mitigação de riscos associados à dispersão da mesma tarefa por diversas unidades orgânicas e à diversidade de interpretações e de abordagens a processos sem procedimentos perfeitamente definidos e ao cumprimento de requisitos legais (especialização operacional).
- Poupanças/redução de custos: obtenção de economias de escala e correspondentes ganhos na capacidade de negociação pela concentração de processos de compra e redução de duplicações (tarefas, software, hardware, etc.). Tendo em consideração apenas a componente do orçamento que está disponível para pedidos de aquisição de natureza diversa pelas Faculdades e pelos investigadores com projetos a decorrer na UC, o valor total de aquisições aumentou de 32,0 M€ em 2011 para 50,1 M€ em 2020, correspondente a um crescimento de 56,6% neste período. Uma vez que foi possível acomodar um significativo aumento de atividade com redução efetiva do pessoal afeto aos serviços (entre 2011 e 2021 ocorreu uma redução de 320 para 311 efetivos afetos ao CSC), conclui-se pela existência de um aumento de produtividade inerente a este serviço.
- Melhor nível de serviços: maior enfoque no cliente/utilizador permitindo redução substancial do tempo de duração de cada fluxo operacional e consequente aumento celeridade e da capacidade de resposta (a título de exemplo, pode-se referir que um requerimento relativo a deslocações em serviço encurtou o seu tempo de deferimento/efetivação de duas semanas para um dia) o que se traduz num crescente reconhecimento e em maiores índices de satisfação (não existe uma avaliação específica para o CSC, mas existem inquéritos de satisfação aos colaboradores onde, indiretamente, podem ser validados os níveis de satisfação na utilização do portal).

São estas vantagens associadas ao modo de funcionamento do CSC que permitem um alinhamento em relação ao segundo pressuposto admitido pela TdP, sendo possível concluir que a operação desenvolvida permitiu melhorar as práticas de monitorização e avaliação do desempenho organizacional e operacional em vigor na UC e, por essa via, alavancar o alcance do resultado intermédio esperado.

Para além da efetividade e agilidade dos processos de decisão e execução operacional, da racionalização/redução de custos de funcionamento e da satisfação dos utilizadores com os serviços prestados, o impacto do projeto CSC@UC verifica-se, ainda de forma indireta, também ao nível do cumprimento/superação dos objetivos e metas de resultado dos instrumentos de planeamento (Planos Estratégicos plurianuais). A focalização das Unidades Orgânicas alvo da concentração de serviços transversais ocorrida no *core* da sua atividade (investigação) foi um fator determinante para que entre 2011 e 2014 se tenham verificado crescimentos de 81,2% no número de artigos publicados na *Web of Science* e de 82,2% no número de teses de doutoramento concluídas. Acresce que entre 2011 e 2020, ocorreu um crescimento das receitas resultantes da atividade na área da investigação de valores na ordem dos 10 M€ para valores próximos de 50 M€. Verifica-se assim uma validação parcial do primeiro pressuposto assumido pela TdP, uma vez que a implementação do CSC, não constituindo a adoção de um instrumento de planeamento, não deixa de ser uma ferramenta de gestão que, também pelo seu modo de funcionamento, promove a orientação da instituição para o alcance das metas e dos resultados previstos nos instrumentos de planeamento já existentes.

A sustentabilidade dos resultados obtidos na execução do projeto é garantida, por um lado, pelo sistema de melhoria contínua que viabiliza a atualização permanente dos fluxos operacionais disponibilizados pela plataforma e, por outro lado, forma intuitiva da sua utilização que dispensa apoio técnico frequente e garante uma forte adesão por parte dos utilizadores.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

- Obtenção de economias de escala, nomeadamente nos processos de compra, da uniformização de processos (especialização funcional) e da concentração de recursos

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

- Diminuição dos recursos afetos às tarefas garantidas pelo CSC (enquanto estrutura administrativa unificada da Universidade, é composta por um número inferior ao que anteriormente se encontrava afeto à soma da administração central com a das faculdades autónomas).

Aumento da produtividade

- Através da aplicação e automatização de melhores práticas, conseguiu produzir muito mais (crescimento substancial da atividade do CSC em termos de compras e de pedidos internos) com menos recursos afetos.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

Não foram identificados contributos específicos

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

- Maior importância dada ao cliente/utilizador (onde se incluem os colaboradores da UC) permitindo redução substancial do tempo de duração de cada fluxo operacional e conseqüente aumento celeridade e da capacidade de resposta.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

- Diminuição da carga burocrática imposta a entidades externas, nomeadamente fornecedores, cuja interação passou a ser feita com uma única entidade em matérias como a resposta a concursos, o envio de orçamentos e propostas, a expedição de bens e a faturação;
- Diminuição da carga burocrática imposta aos utilizadores internos nos processos operacionais relativos ao funcionamento corrente da UC.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não foram identificados contributos específicos

OBSERVAÇÕES

Esta operação sofreu duas reprogramações temporais: 1) alteração da data de realização para 14/10/2008 a 30/06/2011; 2) alteração da data de fim de 30/06/2011 para 28/02/2012.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

C2

SCORE II – REENGENHARIA DE PROCESSOS NO ISS

Instituto da Segurança Social, I.P.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação		Código da Operação		
SCORE II – REENGENHARIA DE PROCESSOS NO ISS, I.P.		FCOMP-04-0126-FEDER-001865		
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 445.719	€ 264.952	2010

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

Esta operação, diretamente associada à Medida 97 do Programa Simplex 2008, que previa a melhoria do atendimento na Segurança Social, com impactos significativos ao nível da otimização na qualidade do atendimento ao cidadão e da melhoria dos circuitos e metodologias do sistema de segurança social, pretendia implementar uma gestão por objetivos e reestruturar os serviços do ISS, no sentido de os disponibilizar de forma mais eficiente e eficaz e, através da maximização dos recursos e a minimização dos desperdícios e da ineficiência, promover benefícios para a melhoria do relacionamento do Estado com os cidadãos e as empresas.

Na fase de candidatura, a operação tinha como objeto a Gestão por Objetivos, a implementar através de uma reengenharia dos processos das áreas de negócio do ISS, designadamente o Rendimento Social de Inserção [RSI], o Complemento Solidário para Idosos [CSI] e a Assessoria Técnica aos Tribunais [ATT] nas áreas da Promoção e Proteção de Crianças e Jovens e Tutelar Cível, o que implicava também uma melhoria dos serviços comuns nas áreas de suporte, materializada na implementação de Serviços Comuns de Gestão de Recursos Humanos e na reestruturação operacional da Gestão Financeira.

Contudo, em sede de aprovação de candidatura, o financiamento das atividades relacionadas com a “Gestão por Objetivos” foi considerado não elegível, por não ter enquadramento nas tipologias de investimento previstas no 1º Aviso para Apresentação de Candidaturas do SAMA, incidindo a operação apenas sobre a reengenharia de processos internos relacionados com o RSI, o CSI e a ATT, tendo como objetivos a simplificação de procedimentos, a uniformização e a automatização dos processos, o aumento da qualidade dos serviços prestados e a implementação de modelos organizativos e de gestão mais ágeis, flexíveis e eficientes. Esta situação levou a que o ISS requeresse, em 2009, a redenominação do projeto para SCORE II – Reengenharia de Processos no ISS.

O QUE FOI FEITO?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

O processo de reorganização interna do ISS ao nível da sua estrutura orgânica, decorrida até janeiro de 2008, destinou-se a dar resposta a alguns dos constrangimentos resultantes de uma estrutura muito complexa e hierarquizada, derivada da dimensão dos meios humanos, da organização funcional e da dispersão geográfica, que contribuía para uma cultura burocrática, desincentivadora da responsabilização, da iniciativa individual, da orientação para os resultados e da inovação.

Em paralelo decorreu o processo de implementação de sistemas de informação de suporte ao negócio que veio comprovar a existência de vazios de responsabilidade, também derivados da estrutura hierarquizada e compartimentada potenciadora de lacunas, conflitos ou duplicação de respostas, excesso de controlo e barreiras à comunicação entre departamentos/serviços, e colocaram ênfase na necessidade de redesenho de processos.

Deste modo, com o desenvolvimento da operação pretendia-se dar resposta a essa necessidade, pelo que esta foi materializada num conjunto de atividades de consultoria destinadas a, partindo da definição das condições de base, encontrar as melhores soluções de centralização, uniformização e desmaterialização que permitissem o redesenho dos processos e do modelo de funcionamento e respetiva implementação nas áreas de negócio relativas ao RSI, ao CSI e à ATT.

No âmbito do projeto foram ainda realizadas ações de consultoria relativa ao desenvolvimento de um sistema de informação para a área de ATT (SIATT), de forma a agilizar todo o processo de interligação e comunicação entre estes serviços e os tribunais.

Estas ações pressupunham uma intervenção do Instituto de Informática (II, I.P.) em regime de parceria com o ISS. Estavam ainda previstas componentes de investimento relacionadas com a promoção e divulgação da operação e despesas com o pessoal técnico afeto ao projeto. (*)

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

Esta operação fez parte de um conjunto de projetos que decorreram em simultâneo, incidentes sobre as diversas áreas de negócio e sobre os processos transversais, implementados no sentido de promover a simplificação, uniformização e automatização da operação do ISS em função das alterações organizacionais e tecnológicas levadas a cabo nos anos anteriores.

Esta lógica de intervenção, assente numa abordagem por processos, única e sistematizada para todo o Instituto, que permitiu alterar as práticas, operacionalizar e medir a concretização da estratégia, de forma uniforme, eficaz e eficiente, fez parte de um processo mais amplo a decorrer no ISS de implementação de Planos de Ação anuais e de Quadros de Avaliação e Responsabilização [QUAR] com objetivos estratégicos e metas quantificadas, conducente a um contexto de monitorização e avaliação baseado na obtenção de resultados.

Deste modo, um dos efetivos contributos do projeto de reengenharia de processos aqui analisado prende-se com o reforço do grau de alinhamento e envolvimento dos recursos humanos com a missão e estratégia da entidade, em virtude do envolvimento de todos os níveis hierárquicos do ISS no sentido de alcançar os objetivos de simplificação e redesenho de processos e procedimentos necessários à implementação de modelos organizativos mais ágeis, flexíveis e eficientes, dotados de uma melhor capacidade de resposta ao cliente interno e externo. Dá-se assim cumprimento ao primeiro pressuposto assumido na TdP.

No exemplo concreto dos processos inerentes ao RSI e ao CSI, a análise da evolução dos tempos médios de processamento e de deferimento destas prestações sociais (que, desde 2010, superam sistematicamente as metas contratualizadas para a operação) leva a crer que houve um contributo do projeto para a agilização do seu funcionamento, materializado na melhoria da capacidade de resposta às solicitações dos utilizadores. Estes impactos parecem estar mais relacionados com um processo de reorganização interna do que com a implementação de novos métodos ou ferramentas de gestão, não sendo possível validar o segundo pressuposto assumido pela TdP.

Já no que diz respeito ao sistema de informação para a área de ATT, foi concluída a consultoria destinada à formulação das funcionalidades chave de suporte, mas não existiu uma continuidade imediata em termos de implementação. Este processo sofreu atrasos decorrentes de erros detetados no sistema e, em consequência, foi eliminado do Plano de Ação para 2012 o objetivo de implementação do SIATT, justificada pela indisponibilidade de recursos do Instituto de Informática para proceder à resolução desses erros. Apenas em 2015 viria a ser implementada a primeira fase do SIATT, com a entrada em produção a ocorrer em 2017.

Finalmente, tendo em consideração o contributo do projeto para racionalização de recursos afetos ao funcionamento da entidade, verificou-se que a nível global, existiu uma redução do volume de pessoal ao serviço entre 2009 e 2015, contudo não se pode atribuir esta redução diretamente ao projeto, uma vez que a tendência decrescente já se verificava anteriormente e parece estar mais relacionada com questões de contexto político e económico, uma vez que a partir de 2015 a situação se inverteu. Do ponto de vista dos custos correntes de funcionamento, tem-se verificado, desde 2011, uma descida gradual do peso das despesas com a administração nas despesas totais do ISS que, não sendo possível atribuir diretamente ao projeto, pode-se, no entanto, assumir que resulta da intervenção transversal incidente sobre o funcionamento do Instituto, da qual faz parte esta operação em concreto.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

A análise da operação, com os elementos quantitativos que foi possível reunir, permitiu aferir que esta contribuiu para a agilidade dos processos execução operacional relacionados com as prestações sociais de RSI e CSI. Efetivamente, verificou-se uma redução no tempo médio de processamento do RSI de 169 dias em 2007 para 22 dias em 2018 (o objetivo pós-projeto era de 76 dias) e um aumento do número de requerimentos de RSI concluídos por pessoa/dia de trabalho de 4,6 em para 7 em 2014. De igual forma, o deferimento de processos do CSI, que em 2007 demorava, em média, 54 dias, passou em 2018 a demorar, em média, 28 dias (o objetivo pós-

projeto era de 30 dias) e o número de requerimentos de CSI concluídos por pessoa/dia de trabalho passou de 17,2 em 2008 para 22,3 em 2014 (objetivo pós-projeto era de 13,1).

Deste modo, além do contributo para a agilidade dos processos, verifica-se também uma superação dos objetivos esperados após a implementação do projeto. Importa aqui referir que estes indicadores fazem ou fizeram parte dos instrumentos de planeamento em vigor no ISS (Plano de Ação e QUAR), que têm evoluído no sentido de incluir metas mais ambiciosas e/ou excluir metas que deixam de fazer sentido em virtude do contexto organizacional, que vai permitindo o cumprimento/superação dos objetivos e metas de resultado definidas nesses instrumentos. Fica assim patente que as práticas de planeamento adotadas traduzem e promovem uma cultura de orientação para os resultados (validação do primeiro pressuposto da TdP) e que existe um dinamismo internos que permite o reforço das práticas de monitorização e avaliação do desempenho organizacional e operacional (validação do segundo pressuposto da TdP).

No que respeita ao SIATT, apesar de a operação ter permitido dar os passos iniciais na definição das condições de base para a sua implementação, foram experienciados ao longo do tempo alguns constrangimentos que adiaram progressivamente a sua implementação. Em 2012, o objetivo de implementação do SIATT foi eliminado do Plano de Ação, justificando a não entrada em produção do sistema com erros que o Instituto de Informática ainda não tinha conseguido resolver. Apenas em 2015 foi implementada a Fase 1, nos Centros Distritais de Beja e Santarém, em 2016 foi dada continuidade ao desenvolvimento da plataforma informática, que acabou por entrar em produção em 2017, com todas as suas funcionalidades e em todos os Centros Distritais, mas ainda com alguns problemas ao nível da interação com os tribunais. A dependência de outras entidades levou a que, só recentemente o processo de desmaterialização se efetivado.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
		X	

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

Não foram identificados contributos específicos

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos

Aumento da produtividade

- Foram alcançados os objetivos de aumento da atividade definidos para as áreas de negócio RSI e CSI (mais processamentos/deferimentos de prestações sociais) com os mesmos, ou até, com menos recursos.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

Não foram identificados contributos específicos

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

- Diminuição do tempo médio de processamento das prestações sociais e pelo aumento do número de processos analisados por dia de trabalho que se traduz numa melhoria do desempenho dos processos de negócio com impacto efetivo na vida dos cidadãos e consequente impacto positivo na sua satisfação face aos serviços.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não foram identificados contributos específicos

OBSERVAÇÕES

A operação foi alvo de uma reprogramação em 2009 que implicou uma alteração temporal (prorrogação da data de fim para 31/12/2010), decorrente do atraso na execução de algumas atividades, financeira (introdução de novas despesas, eliminação de investimentos que não foram possíveis de executar e consequente reafectação de

valores a rubricas que resultou numa diminuição do valor de investimento elegível) e de objetivos (atualização de indicadores em relação à data de candidatura).

(*) Não foi possível saber qual a repartição exata do investimento elegível pelas diversas rubricas, uma vez que não se teve acesso ao relatório final de execução da operação.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

C3

GO-PRO II – GESTÃO POR OBJETIVOS E REENGENHARIA DE PROCESSOS NO ISS

Instituto da Segurança Social, I.P.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação		Código da Operação		
GO-PRO II – GESTÃO POR OBJETIVOS E REENGENHARIA DE PROCESSOS NO ISS, I.P.		FCOMP-04-0126-FEDER-003560		
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 1.647.322	€ 959.153	2011

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
					X

Esta operação assumiu-se como uma continuidade do projeto SCORE II (originalmente nomeado GO-PRO), alargando-o a mais processos internos, retomando as atividades destinadas à implementação da “Gestão por Objetivos” que tinham sido consideradas sem enquadramento nas tipologias de investimento previstas no primeiro aviso para apresentação de candidaturas do SAMA. Foi, assim, dada continuação ao trabalho de transformação dos serviços do ISS recorrendo à racionalização e à modernização das estruturas e à implementação de um sistema de gestão mais eficaz e mais focado nos objetivos da instituição.

O intuito da operação foi a implementação de uma nova abordagem à gestão pública, alicerçada em conceitos, procedimentos e instrumentos oriundos da gestão empresarial, tais como a autonomia de gestão e responsabilidade dos serviços, a gestão por objetivos, a ênfase nos resultados, a avaliação do pessoal e dos serviços e a diferenciação pelo mérito.

O enfoque colocado na Gestão por Objetivos, desde a reengenharia de processos até à implementação de instrumentos de gestão destinados à sua avaliação e monitorização, teve como pretensão melhorar a execução do Plano de Ação e dos instrumentos de monitorização e avaliação (QUAR) e continuar a aposta na maior qualificação e motivação dos funcionários, no aumento da qualidade, na rapidez e comodidade dos serviços e na melhoria da prestação de serviços aos cidadãos e às empresas, ao mesmo tempo que, com uma abordagem única para todo o Instituto, eram melhorados os serviços comuns, nomeadamente na área dos recursos humanos e na área financeira, através da simplificação de procedimentos, com o objetivo de rentabilizar e racionalizar recursos (humanos, materiais e tecnológicos), obter os resultados esperados ao nível da redução de custos de funcionamento e conseguir impactos positivos na interação entre o ISS e os seus clientes (cidadãos e empresas).

Face ao exposto, foram definidos os seguintes objetivos principais para a operação:

- Reengenharia do processo de gestão por objetivos e planeamento;
- Definição da matriz de processos do ISS;
- Implementação dos serviços comuns da gestão de recursos humanos no ISS;
- Reestruturação operacional da gestão financeira no ISS (melhoria do desempenho dos serviços, conceção integrada entre o sistema de gestão e avaliação, desenvolvimento de um sistema de indicadores e sistema de informação para a gestão, melhoria de desempenho dos processos de negócio e aumento da satisfação do cidadão).

A evolução do projeto conduziu à identificação de necessidades, algumas decorrentes de alterações legislativas que foram integradas nos processos, relacionadas com a aquisição de uma maior, mais eficaz e eficiente capacidade de resposta às exigências do contexto político e económico para “fazer mais com menos”. Deste modo, foi necessário propor uma reprogramação em 2010 para incluir uma solução que permitisse medir e monitorizar com fiabilidade indicadores e objetivos relacionados com a evolução do custo das diversas áreas funcionais, de forma a atingir os seguintes objetivos principais:

- Garantir a obtenção da informação de gestão necessária, através da redefinição da estrutura de análise dos resultados de cada serviço ou processo, assegurando a definição de um modelo lógico coerente entre os diferentes serviços sem deixar de atender às necessidades específicas de cada um deles;
- Garantir a adequação das regras de imputação e repartição de custos à realidade organizacional e processual do ISS, incluindo a imputação de custos de Unidades de Serviços Comuns às suas Unidades Cliente, bem como os princípios subjacentes à sua revisão e atualização;

- Automatizar o maior número de rotinas que possam contribuir para a diminuição do tempo associado à execução das tarefas de alimentação do modelo definido e para o aumento da fiabilidade da informação;
- Definir um plano de implementação para as medidas preconizadas.

Para além de se obter os custos por atividade para a gestão por objetivos, pretendia-se ainda alargar o processo de planeamento/gestão por objetivos a toda a organização, sendo, para tal, necessário proceder à identificação, desenho e/ou reengenharia de todos os processos abrangidos e desenvolver um sistema de gestão integrado no sistema de avaliação e desempenho do ISS, criando condições para avaliar o cumprimento dos objetivos, desempenho dos processos e, no seguimento, definir estratégias de melhoria.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
		X	

Na primeira fase do projeto foram desenvolvidos os trabalhos de conceção da metodologia e definição dos respetivos instrumentos de suporte ao desenvolvimento do Sistema de Gestão por Objetivos no ISS, bem como, teste e pilotagem da mesma. A metodologia desenvolvida baseia-se na elaboração de Planos de Atividades por Área Funcional (PAF) enquanto instrumentos de suporte à avaliação de desempenho das áreas, contemplando, de forma geral, objetivos, atividades e projetos concorrentes, indicadores de avaliação (qualidade, eficácia e eficiência), metas globais e parciais, responsáveis e intervenientes, numa perspetiva de cobertura da atividade operacional quer ao nível dos Serviços Centrais quer dos Centros Distritais.

No final de 2010 o ISS dispunha de 18 Planos de Atividades (um para cada uma das áreas funcionais), com um total de 434 objetivos e 1.452 indicadores. Ao longo desse ano foram realizadas 153 sessões de trabalho, envolvendo mais de 390 colaboradores de todas as áreas funcionais.

Na segunda fase do projeto, durante o ano 2011 foi dada continuidade ao trabalho de desenvolvimento do Sistema de Gestão por Objetivos, com a execução de um conjunto de atividades específicas:

- Desenvolvimento da análise custo-benefício dos indicadores;
- Conceção e otimização de instrumentos de suporte aos indicadores e de operacionalização do processo de gestão de indicadores;
- Garantia do acompanhamento técnico aos dirigentes e colaboradores necessários no desdobramento dos objetivos dos colaboradores a partir dos Planos de Atividades por Área Funcional;
- Realização de uma análise sistemática do desempenho do dirigente (avaliação 360º) relativamente ao grau de envolvimento suscitado aos colaboradores nas ações previstas na metodologia (aplicação do Barómetro de Competências de Gestão e Liderança).

Estas ações traduziram-se num investimento elegível total de cerca de 1,65 milhões de euros dos quais 60% foram destinados para aquisição de serviços a terceiros de assistência técnica e consultoria, 20% para despesas com pessoal técnico, 19% para aquisição de *software* e 1% para promoção e divulgação da operação.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
		X	

A execução da operação permitiu ao ISS desenvolver e aprofundar um sistema de controlo interno e de indicadores de desempenho referentes a todos os processos, a todas as áreas funcionais e a todos os níveis da organização (possível pela adoção de um novo modelo de estruturação funcional da atividade, validando assim o primeiro pressuposto da TdP), baseado num conjunto de produtos de planeamento, monitorização e avaliação (Plano de Ação, Relatórios de Monitorização mensal, QUAR, Plano e Relatório de Atividades) que:

- Refletem as orientações estratégicas pela definição de objetivos e indicadores operacionais derivados de requisitos de negócio ou vertentes de atuação do ISS para o período em avaliação (a título de exemplo deve ser referido que o sistema foi implementado de forma a que as fichas do SIADAP estejam articuladas com os Planos de Atividades das Áreas Funcionais e com as metas definidas);
- Permitem a definição de objetivos para todas as Áreas e Serviços Centrais e Distritais, e com cobertura significativa da sua atividade (considerando, não só orientações estratégicas mas também atividades correntes, da competência das Áreas, que se consideram críticas para assegurar a missão do ISS);

- Promovem a identificação de dependências entre Áreas Funcionais (a nível central e distrital) enquanto mecanismo de responsabilização/compromisso pelo cumprimento de objetivos de Áreas Funcionais dependentes.

Estes produtos, correspondentes a ferramentas de gestão promotoras de uma nova abordagem à gestão da entidade (validação do segundo pressuposto assumido pela TdP), construídos numa lógica participativa e disponibilizados a todos os serviços na intranet e aos cidadãos na internet, deram um contributo efetivo para o reforço da focalização na prossecução da missão do ISS, na medida em que proporcionaram o alinhamento dos objetivos estratégicos de eficiência, eficácia e qualidade com os objetivos operacionais de cada processo de negócio, o alinhamento da estratégia com o desenvolvimento de competências dos colaboradores, conducente a um clima organizacional de melhoria de desempenho e a criação e aprofundamento de instrumentos de monitorização da eficácia e da eficiência.

Pode-se daqui inferir que a implementação de uma metodologia baseada nos princípios da orientação para os resultados no ISS teve um contributo, ainda que indireto, para a agilização do seu funcionamento no sentido em que, pela instauração da monitorização e avaliação regulares, conduz à identificação de processos redundantes, à melhoria dos processos internos de tomada de decisão e da capacidade de resposta às solicitações dos utilizadores (internos e externos).

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
					X

O primeiro grande impacto para a organização da operação GOPRO II é a implementação de uma metodologia de planeamento destinada a formar e apoiar os dirigentes do Instituto no desenvolvimento e consolidação de um sistema de gestão por objetivos, dando cumprimento a uma das metas estabelecidas em sede de candidatura que previa a descrição de uma metodologia para planeamento das ações do ISS ao nível de todos os dirigentes.

A metodologia aplicada no âmbito do projeto reforça as práticas de monitorização e avaliação do desempenho organizacional e operacional ao basear-se na elaboração de Planos de Atividades por Área Funcional (PAF) enquanto instrumentos de suporte à avaliação de desempenho que contempla, de forma geral, objetivos, atividades e projetos concorrentes, indicadores de avaliação (qualidade, eficácia e eficiência), metas globais e parciais, responsáveis e intervenientes, e respetivas práticas de monitorização (com uma periodicidade mensal ou trimestral) e avaliação, com aplicação até ao nível dos Centros Distritais (alinhamento com o segundo pressuposto assumido pela TdP).

O ISS dispõe, desde 2012, de um sistema de controlo interno e de indicadores de desempenho referentes a todos os processos, a todas as áreas funcionais e a todos os níveis da organização, dando cumprimento às metas traçada de ter mais de 80% dos serviços com plano de ação elaborado segundo a nova metodologia e mais de 50% dos serviços com monitorização trimestral. Estamos, assim, perante um processo que conferiu consistência e robustez aos processos de decisão estratégica/organizacional, alicerçadas em indicadores e metas claramente definidos e quantificados, abrangentes a toda a organização e iguais em todos os serviços a nível nacional, elevando os níveis de objetividade e de representatividade, o que foi possível porque as práticas de planeamento adotadas traduzem e promovem uma cultura de orientação para os resultados (validação do primeiro pressuposto assumido pela TdP).

No que diz respeito aos instrumentos de planeamento (Plano de Ação do ISS) e de avaliação (QUAR), os resultados obtidos nos anos pós projeto foram os seguintes:

- PAISS

Ano	Grau de Concretização Global (%)	% de superação/cumprimento dos indicadores ativos	% de AF que remeteram PAF com autoavaliação
2012	123	69	n.d.
2013	121	82	n.d.
2014	115	84	69
2015	110	76	92
2016	107	62	92
2017	112	60	71
2018	123	84	53

▪ QUAR

Ano	Grau de Cumprimento Global (%)	% de atingimento dos objetivos operacionais	Classificação
2012	113	67	Bom
2013	114	100	Bom
2014	123	100	Bom
2015	124	100	Bom
2016	109	75	Satisfatório
2017	106	86	Satisfatório
2018	121	100	Bom

Em relação aos resultados dos referidos instrumentos pode observar-se uma trajetória muito positiva até ao ano de 2015 o que indicia um impacto positivo da operação, por um lado, em termos de cumprimento/superação dos objetivos e metas de resultado naqueles definidos e, por outro lado na efetividade e agilidade dos processos de decisão e execução operacional, uma vez que a existência de um sistema informático de monitorização mensal dos indicadores, disponível para consulta a todos os colaboradores, permite o acompanhamento permanente e a definição e implementação de medidas corretivas com alguma celeridade. Este sistema permite também uma adaptação permanente dos indicadores operacionais aos objetivos estratégicos definidos nos planos anuais e plurianuais.

Contudo, analisando a evolução da percentagem áreas funcionais que remeteram Planos de Ação com autoavaliação, verifica-se uma tendência que revela algum descomprometimento por parte dos agentes internos em relação ao processo de planeamento e avaliação.

No que respeita a impactos da operação, importa destacar um que foi salientado na entrevista com os técnicos superiores do ISS que se prende com a redução de custos de funcionamento. Internamente existe a clara perceção do impacto positivo da operação na diminuição dos custos de administração, comprovado pela diminuição do rácio despesas com a administração nas despesas totais do ISS que na situação pré-projeto assumia o valor 1,97 (em 2009) para atingir em 2013 o valor de 1,27 e, em 2018, um valor muito próximo de 1. Atualmente este rácio está em valores inferiores a 1.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
			X		

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

- Redução dos custos de funcionamento associados às áreas abrangidas pelos projetos: o rácio despesas com a administração nas despesas totais do ISS tem registado uma trajetória marcadamente descendente, passando de 1,97 em 2009 para valores próximos de 1 em 2018.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos

Aumento da produtividade

- Tendo em conta todos os impactos referidos ao nível do cumprimento das metas operacionais definidas para os objetivos estratégicos do ISS, pode-se deduzir (mas não quantificar) que foi possível fazer melhor com menos recursos (humanos e financeiros), aumentando, deste modo, os níveis de eficiência associados à operação do Instituto.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

Não foram identificados contributos específicos

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- Melhoria na relação entre os esforços realizados, os resultados obtidos e a avaliação da satisfação dos clientes;

- Melhoria de desempenho dos processos de negócio e aumento da satisfação do cidadão/cliente, através da definição de objetivos estratégicos e indicadores de eficácia e qualidade, para permitir um alinhamento da estratégia com as necessidades e expectativas dos utentes.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não foram identificados contributos específicos

OBSERVAÇÕES

A operação foi alvo de duas reprogramações:

- Em 2009: alteração temporal (prorrogação da data de fim para 30/06/2011), física (resultados, atividades e investimentos), financeira (reafecção de valores a rúbricas de investimento) e de objetivos (atualização de indicadores em relação à data de candidatura);
- Em 2010: alteração temporal (prorrogação da data de fim para 31/12/2011), de âmbito do projeto (integração de novos objetivos decorrentes das necessidades identificadas ao longo do período de execução do projeto decorrentes do contexto legal, político e económico), física (alteração de resultados, atividades e investimentos resultantes dos novos objetivos) e financeira (reafecção de valores a rúbricas de investimento em função das novas atividades).

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

C4

GERALL – GESTÃO PARTILHADA DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
GERALL - GESTÃO PARTILHADA DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA			FCOMP-04-0126-FEDER-003561	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 26.747.932	€ 15.573.984	2015

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]			X	

A operação GeRALL - Gestão Partilhada de Recursos da AP visava o desenvolvimento e disseminação de um sistema de gestão de recursos humanos, financeiros e orçamentais em modo partilhado, incluindo a conceção e implementação das infraestruturas e serviços de suporte necessários, constituindo-se assim como uma iniciativa de racionalização e simplificação organizacional da Administração Pública Central, permitindo uma otimização e reestruturação dos processos de suporte internos dos organismos da AP, libertando-os para centrar a sua atividade nas respetivas áreas de negócio e introduzindo uma perspetiva de inovação real na AP, favorecendo a prestação do serviço de forma mais eficiente e eficaz.

Num contexto de expansão e consolidação da lógica de partilha de serviços transversais, foram definidos os seguintes objetivos para a operação:

- Desenvolvimento dos sistemas que permitissem a prestação dos serviços de gestão de recursos humanos, financeiros e orçamentais à Administração Pública;
- Implementação das ferramentas necessárias para a prestação destes serviços (portal, *workflow*, CRM, BI,...);
- Implementação dos novos processos em modo de partilha de serviços em organismos piloto da AP (tendo sido selecionados como entidades-piloto e de validação do conceito organismos do então Ministério das Finanças e da Administração Pública);
- Disseminação pelos restantes organismos da Administração Pública.

Do ponto de vista estratégico, a solução assentava num modelo de arquitetura orientada para os serviços desenhado para assegurar mecanismos de gestão transparentes e integrar processualmente os diferentes sistemas de gestão de recursos, de acordo com as necessidades das tutelas, organismos (dirigentes e funcionários) e fornecedores da AP.

Com a participação e envolvimento dos organismos públicos, pretendia-se disponibilizar um conjunto de sistemas e serviços, que oferecessem três níveis de partilha (serviços, plataforma ou dados) em que a adesão seria feita por contrato e baseada em acordos formais de nível de serviço, cabendo a cada organismo da AP decidir o nível de partilha pretendido, mantendo sempre os processos de decisão e de suporte à decisão, cabendo à unidade de serviços partilhados assegurar a elaboração de relatórios, a execução das componentes transacionais dos processos, a operação e atualização dos sistemas e a integração de dados.

Esta intervenção pretendia ser um processo catalisador da mudança que, para além da racionalização e automatização de processos, podia trazer benefícios em termos de uma cultura de exigência e de serviço, baseada na formalização e contratualização de Acordos de Nível de Serviço, e ser um instrumento de partilha de conhecimentos e de boas práticas, a replicar de forma modular e faseada pelo conjunto da AP, tendo em conta as especificidades e requisitos dos diversos organismos.

O QUE FOI FEITO?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]				X

No âmbito da operação GeRALL foi iniciado o desenvolvimento e a disseminação de duas novas plataformas de serviços partilhados, suportados numa plataforma SAP: GeRHuP - Gestão integrada de recursos humanos da Administração Pública e GeRFiP - Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado.

Estava prevista a realização destes subprojectos em três etapas, em que a primeira se destinava à conceção, desenho e desenvolvimento do sistema base, a segunda visava a criação das condições para a prestação destes serviços em modo partilhado, de forma a obter ganhos de escala e a assegurar os automatismos necessários à difusão dos sistemas e a terceira abrangia a implementação e disseminação do projeto na Administração Pública, através da disponibilização do sistema aos diversos organismos, incluindo um conjunto de ações de mudança organizacional e de formação de pessoal.

Deve-se realçar que esta operação decorreu num contexto legal particularmente exigente, durante o período de vigência do Programa de Assistência Económica e Financeira 2011-2014, que envolveu várias e complexas alterações, quer do ponto de vista organizacional, afetando a organização e as realidades jurídicas das entidades envolvidas no projeto e incluindo novas entidades, quer do ponto de vista processual, o que colocou sérios constrangimentos à execução física, estando na base da justificação das reprogramações que levaram a um atraso de quase cinco anos em relação à data de encerramento prevista e, ainda assim, levou a que não fossem concluídas todas as fases e respetivas atividades previstas.

Esta situação impactou negativamente o desenvolvimento da plataforma GeRHuP na qual foram iniciadas as seguintes iniciativas:

- Desenvolvimento da primeira fase, que contemplou três lotes aplicativos: gestão administrativa e vencimentos, gestão da assiduidade e trabalho suplementar e gestão de deslocações em serviço;
- Desenvolvimento do portal numa vertente self-service com três áreas distintas: trabalhador, dirigente e área técnica de recursos humanos;
- Implementação do GeRHuP na Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), concluindo desta forma o piloto no Ministério das Finanças.

Estas iniciativas foram operacionalizadas através de atividades designadas de:

- GeRHuP.Sys - Desenvolvimento e estabilização do Sistema base de Gestão de Recursos Humanos (solução tecnológica integrada de suporte ao processamento de vencimentos e à gestão do cadastro dos recursos humanos dos organismos da Administração Pública);
- GeRHuP.Infra - Desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão Partilhada de Recursos Humanos (ferramentas necessárias para o desenvolvimento de um modelo de relacionamento com os clientes a nível do atendimento, gestão de contactos, gestão de clientes, elaboração de relatórios, entre outros e ferramentas de suporte a essa prestação de serviços, como o portal, gestão documental, arquivo e sistemas analíticos);
- GeRHuP.MFAP - Implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos em modo Partilhado no MFAP (redesenho dos processos, implementação do sistema informático e formação dos elementos dos organismos do MFAP).

Pelas razões já referidas, não foi possível concluir estas atividades e, portanto, também não foi possível abordar a atividade GeRHuP.AP que se destinava a disponibilizar o sistema de Gestão de Recursos Humanos em modo partilhado nos restantes organismos aderentes da Administração Pública.

No que diz respeito ao GeRFiP, mesmo no contexto do PAEF 2011-2014, foi possível atingir a maioria dos objetivos planeados que resultaram do desenvolvimento das seguintes atividades:

- GeRFiP.Sys - Estabilização e Adaptação Corretiva e Evolutiva do Sistema: focalizado na gestão dos recursos financeiros e tendo em vista a sua integração na plataforma de serviços partilhados para a Administração Pública, este sistema foi fundamental para a implementação do POCP na AP através da realização de serviços de análise, desenho e dimensionamento do sistema, desenvolvimento de soluções de ajuste, adaptação e integração no sistema de serviços partilhados (portal, sistema de *workflow*, CRM, sistema de gestão de Recursos Humanos), integração com outros sistemas específicos (Tesouraria), aquisição e instalação das plataformas de suporte, serviços de elaboração e certificação de manuais (incluindo o manual de procedimentos) e integração e consolidação das contas;
- GeRFiP.Infra - Desenvolvimento e implementação do sistema de Gestão Partilhada de Recursos Financeiros: elaboração das ferramentas necessárias para o desenvolvimento de um modelo de relacionamento com os clientes (atendimento, gestão de contactos, gestão de clientes, elaboração de relatórios, entre outros) e das ferramentas de suporte a essa prestação de serviços (portal, gestão documental, CRM, arquivo e sistemas analíticos);
- GeRFiP.MFAP - Introdução do sistema de Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado no MFAP: redesenho dos processos, implementação do sistema informático e formação dos elementos dos organismos do MFAP incluindo a elaboração de manuais específicos, formação de profissionais e utilizadores especializados,

serviços de análise, definição e redesenho de processos, serviços de apoio e acompanhamento da implementação do sistema, serviços de transferência da informação de negócio e parametrização inicial do sistema para cada Unidade Orgânica, aquisição de licenças, aquisição e instalação da plataforma e integração de sistemas, plataformas e serviços;

- GeRFiP.AP - Disponibilização do sistema de Gestão de Recursos Financeiros em modo partilhado nos restantes organismos aderentes da Administração Pública: redesenho dos processos, implementação do sistema informático e formação dos elementos dos organismos da AP, incluindo as mesmas ações da atividade anterior, mas no contexto geral da AP.

Estas ações traduziram-se num investimento elegível total de cerca de 26,8 milhões de euros dos quais 58% foram destinados para a aquisição de *software*, 22% para aquisição de serviços a terceiros de assistência técnica e consultoria, 16% para despesas com pessoal técnico e 4% para aquisição de equipamento informático.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

Apesar dos objetivos de realização assumidos à partida não terem sido alcançados na sua plenitude, a operação produziu resultados com alguma relevância nas duas áreas alvo das ações levadas a cabo.

A nível da Gestão Partilhada de Recursos Humanos, o apoio técnico e administrativo permitiu, numa vertente self-service com três áreas distintas (trabalhador, dirigente e área técnica de recursos humanos), a criação de um portal que disponibiliza 27 processos de negócio, dos quais se destacam:

- Recrutamento e seleção de pessoal;
- Processamento de vencimentos;
- Gestão da assiduidade e aplicação dos regimes relativos às situações de ausência por doença, acidentes em serviço e outras situações no âmbito da proteção social;
- Desenvolvimento de instrumentos de apoio à gestão, designadamente o balanço social e a gestão de competências (construção do portfólio de competências dos serviços públicos, caracterização dos seus perfis funcionais e dos perfis individuais dos trabalhadores e avaliação de competências);
- Desenvolvimento de instrumentos de apoio à gestão do desempenho individual e de serviços públicos, incluindo o apoio ao desenvolvimento da gestão por objetivos (processos de gestão de recursos humanos e na solução de Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública – GeADAP – que implementa o SIADAP);
- Avaliação das necessidades de pessoal face à missão, objetivos e atividades dos serviços públicos e gestão de carreiras;
- Gestão da formação, incluindo diagnóstico de necessidades, planos de formação e avaliação de formação;
- Gestão da mobilidade;
- Promoção da saúde, higiene e segurança no trabalho;

No momento do encerramento da operação, esta solução tecnológica estava em condições de abarcar, numa ótica de serviços partilhados e em fases sucessivas, outros serviços de gestão de recursos humanos, de forma a assegurar uma eficaz administração de pessoal, uma efetiva gestão de talentos e o necessário suporte à gestão estratégica dos recursos.

No que diz respeito à Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado, a plataforma integrava a gestão logística, a gestão orçamental, a gestão financeira e a gestão patrimonial. Esta plataforma foi desenvolvida com base no Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) e à data de conclusão da operação tinha sido já implementada em diversas entidades, incluindo os organismos dos Serviços Integrados da Administração Pública Central, vários Serviços e Fundos Autónomos (de forma voluntária) e ainda a Região Autónoma dos Açores e a Região Autónoma da Madeira, nos quais a prestação de serviços de apoio técnico e administrativo podia ser realizada em diversas áreas da gestão de recursos financeiros, entre as quais se destacam:

- Contabilização das receitas e despesas dos serviços-cliente, segundo o Plano Oficial de Contabilidade Pública;
- Normalização e otimização dos processos;
- Recolha e processamento de dados;
- Elaboração dos documentos de reporte mensal da execução orçamental;

- Elaboração das demonstrações contabilísticas e dos relatórios de apoio à gestão.

Deste modo, a implementação de Serviços Partilhados de Finanças, suportada no GerFIP permitiu:

- Adoção das melhores práticas, normalização de processos e procedimentos e total compatibilidade com diretrizes, legislação e regulamentação para a gestão logística, orçamental, financeira e patrimonial do setor público;
- Acesso a equipa com competências especializadas;
- Qualidade, rigor e celeridade da informação de gestão, potenciando o aumento da capacidade de análise e tomada de decisão e a melhoria significativa da capacidade de monitorização e controlo;
- Redução de custos de licenciamento, manutenção e evolução dos sistemas.

Assim, do ponto de vista da ESPAP, enquanto entidade promotora, pode-se verificar um contributo direto para o reforço da focalização na prossecução da sua missão através do reforço da orientação para a satisfação das necessidades, expectativas e preferências dos utilizadores (neste caso, outras entidades da AP), na medida em que a implementação da operação contribuiu para assegurar a obtenção de ganhos de eficácia e eficiência, através da utilização racional de recursos públicos comuns e do alargamento de um modelo de prestação de serviços partilhados a toda a Administração Pública, dando cumprimento ao propósito da criação de uma entidade única responsável pela gestão de recursos afetos às áreas transversais do seu funcionamento.

As especificidades da ESPAP, na qualidade de prestador de serviços a outras entidades da AP, conduz a análise da implementação desta operação para a esfera dessas entidades que são os utilizadores dos processos desenvolvidos e, como tal, os potenciais beneficiários dos impactos positivos que esses processos representaram, ou venham a representar.

Desse ponto de vista, a operação teve um contributo para a racionalização de estruturas e recursos afetos ao funcionamento das entidades aderentes, pela diminuição do número unidades orgânicas através da externalização de serviços gerais/transversais de suporte ao funcionamento, com o objetivo de obter uma qualidade de execução de serviços de forma mais eficaz e eficiente, suportada pela integração, otimização e normalização de processos, potenciadores das melhores práticas e de uma gestão mais eficaz e eficiente dos recursos públicos. Essa racionalização resulta ainda de uma potencial redução de custos de funcionamento através do aproveitamento de soluções e capacidades de uso comum e da redução de esforço administrativo promovido pela uniformização, integração e automatização de processos (redução dos custos com licenças, desenvolvimento e manutenção de aplicações para as áreas de gestão dos recursos humanos e dos recursos financeiros). Estes resultados iniciais aconteceram no seguimento da adoção de um novo modelo organizativo potenciador de uma reestruturação funcional no seio de cada organismo da AP, verificando-se o cumprimento do primeiro pressuposto assumido pela TdM.

Do mesmo modo, pode-se aferir um contributo para a agilização do funcionamento, nomeadamente na vertente de melhoria dos processos internos de tomada de decisão, uma vez que se promoveu a partilha de informação e a disponibilização às entidades da AP de ferramentas de gestão adequadas ao aumento da celeridade desses processos, em linha com o segundo pressuposto admitido pela TdM.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?				
	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada		X		

Com a implementação da operação eram esperados impactos com relevância a dois níveis fundamentais:

- A Administração Pública: prestação de informação sobre os recursos humanos, financeiros e orçamentais da AP de forma individualizada e agregada; adoção de processos harmonizados; adoção de um modelo de cliente-fornecedor entre os diversos organismos da AP e o Centro de Serviços Partilhados; obtenção de economias de escala na operação, aumentando a eficiência e eficácia da prestação do serviço e da afetação dos recursos; apuramento dos custos relativos à prestação deste tipo de serviços; aposta de uma tecnologia única (com maior potencial de impacto de desenvolvimento a longo prazo).
- As entidades utilizadoras deste modelo de prestação de serviços: concentração em atividades de maior valor acrescentado, de modo a que as componentes de suporte operacional passassem a ser efetuadas em modo de serviços partilhados; melhoria do serviço prestado e controlo dos níveis de desempenho, através do estabelecimento de acordos de nível de serviços; redução dos custos com licenças, desenvolvimento e manutenção de aplicações para as áreas de gestão dos recursos humanos e dos recursos financeiros; formação dos técnicos dos organismos da AP que estivessem a acompanhar o "lado do cliente" destes serviços.

Foram ainda mobilizados alguns indicadores de atividade das duas plataformas desenvolvidas de modo a aferir, de forma quantitativa, a evolução da difusão dos serviços partilhados na AP:

■ GeRHuP

No final do ano de 2012 (ano de entrada em produtivo), a solução estava implementada como piloto em 4 organismos, realizando-se a gestão administrativa e processamento de salários de 762 colaboradores. Em 2013, este número aumentou para 1.843 em virtude da adesão à plataforma de mais 15 organismos (46,1 milhões de euros de vencimentos). Durante o ano de 2015 (ano de encerramento da operação) foi concluído o processo de migração da Autoridade Tributária, levando a que o volume de processamento em produtivo aumentasse para 13.873 colaboradores no final de 2016 (correspondentes a 20 organismos aderentes e 455,2 milhões de euros de vencimentos). Este nível de atividade manteve-se relativamente estável até ao final de 2019 e apenas em 2020 se registou um aumento significativo no número de organismos (193), que realizavam o processamento de 56.949 colaboradores, correspondentes a mais de 2.000 milhões de euros de vencimentos. Atendendo ao universo da função pública, estes valores representam apenas 8% e 9%, do número de funcionários e do volume total de despesas com o pessoal, respetivamente.

■ GeRFIP

Entre 2012 e 2015 registou-se um crescimento de 152% no número de entidades implementadas, que passou de 156 para 393, incluindo toda a administração direta do Estado (exceto escolas do ensino não superior e serviços periféricos do MNE – embaixadas e consulados) e alguns Institutos Públicos, abrangendo cerca de 16 mil milhões de euros de orçamento, mais de 960.000 documentos tratados (dos quais 371.521 eram faturas eletrónicas ou documentos equivalentes) e 6.091 utilizadores registados. Em 2020, estavam registados 7.491 utilizadores e eram tratadas mais de 900.000 faturas eletrónicas ou documentos equivalentes.

Da análise dos indicadores apresentados pode-se concluir que, do ponto de vista da ESPAP, embora tenha existido o cumprimento dos objetivos e metas de resultado dos instrumentos de planeamento, tem existido uma evolução lenta no processo de adesão aos serviços partilhados por parte da AP, traduzida num número pouco expressivo de organismos públicos que utilizam as plataformas de gestão de recursos humanos e financeira, tendo em conta o universo total da AP portuguesa.

É de relevar ainda a avaliação da satisfação dos utilizadores com os serviços prestados, medida no âmbito do QUAR pelo Grau de satisfação do Cliente com os Serviços Partilhados da ESPAP, que em 2017 atingiu o valor de 3,2 (numa classificação de 1 a 4).

Ainda que o objeto da operação não tenha sido a implementação de práticas de planeamento, foi possível verificar um contributo da operação para a promoção de uma cultura de orientação para os resultados, na medida em que foram incluídos nos instrumentos de planeamento e avaliação indicadores quantitativos relacionados com os níveis de serviço e adesão de entidades (verificação do primeiro pressuposto assumido pela TdM).

Em relação ao segundo pressuposto, na impossibilidade de confirmação empírica, deduz-se que as plataformas disponibilizadas para utilização por parte dos organismos da AP, ao permitirem maior qualidade, rigor e celeridade da informação de gestão, potenciaram o aumento da capacidade de análise e tomada de decisão e a melhoria significativa da capacidade de monitorização, controlo e avaliação do desempenho operacional desses organismos.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?				
	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

Contributo para o Objetivo ‘Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública’

A implementação desta operação permitiu dar passos fundamentais para a introdução do modelo de serviços partilhados na Administração Pública de forma flexível e progressiva que, na sua componente interna (back office), permitiu a automatização de um conjunto de processos de suporte à gestão de recursos (humanos, financeiros e orçamentais) que contribuíram para:

Redução dos custos de funcionamento

- Libertação dos organismos de tarefas administrativas, cada vez mais complexas e dispendiosas de realizar, reduzindo os seus custos administrativos.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos

Aumento da produtividade

- Melhoria e rapidez da integração de processos;
- Disseminação de serviços e de boas práticas (em forma de processos e sistemas organizacionais);
- Automatização de processos e simplificação do tecido legislativo de suporte através da integração de dados.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- Racionalização e normalização de processos e procedimentos transversais, reduzindo a sua complexidade.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Ao atuar no sentido de modernizar e de contribuir para a criação de uma AP mais ágil e eficiente (em termos centrais e regionais), os sistemas resultantes da operação permitiram aos organismos realocarem recursos anteriormente envolvidos em atividades de apoio para o seu *core business*, envolvendo-os em atividades que proporcionam uma melhor prestação de serviços aos contribuintes individuais e às empresas. Os contributos essenciais nesta dimensão são:

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- Recolha, gestão e disponibilização de informação fidedigna sobre a gestão financeira e de Recursos Humanos da AP.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

- Aumento da interação e cooperação entre sistemas da AP, contribuindo para uma maior racionalização e automatismo dos processos, tirando partido da plataforma de interoperabilidade da AP;
- Maior eficiência e transparência na relação com as empresas fornecedoras de bens e serviços ao Estado, integrando-as na cadeia de valor da AP (processamento de faturas, de reclamações, etc.) e contribuindo para a redução dos seus custos administrativos;
- Diminuição dos custos a suportar pelos cidadãos, decorrentes das economias de escala, da especialização de funções e do formalismo contratual introduzido nas novas formas de relação de trabalho, baseada na transparência e em níveis de serviço suportados por indicadores de gestão.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

- Possibilidade de acesso remoto dos funcionários públicos, também eles cidadãos, a algumas das funcionalidades dos sistemas (pedido de férias, consulta de vencimentos, etc.);
- Possibilidade de estabelecimento de contas correntes entre os organismos da AP e as empresas e otimização dos processos associados, reduzindo-se custos e tempos de interação.

OBSERVAÇÕES

A operação foi alvo de duas reprogramações:

- Em 2012: alteração temporal (prorrogação da data de conclusão para 31/12/2013);
- Em 2013: alteração temporal (prorrogação da data de conclusão para 30/06/2015);

Este estudo de caso foi elaborado recorrendo exclusivamente à informação disponibilizada pela AMA e obtida através do trabalho de *desk research* realizado pela equipa de avaliação (análise dos instrumentos de gestão publicados no site da ESPAP - Plano Estratégico, QUAR e Plano e Relatório de Atividades), uma vez que, apesar das diversas tentativas de contacto, não existiu qualquer resposta da ESPAP no sentido do agendamento de uma reunião com os responsáveis internos pela operação.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

C5

SERVIÇOS PARTILHADOS DE GESTÃO FINANCEIRA, RECURSOS HUMANOS E VEÍCULOS DO ESTADO

Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
SERVIÇOS PARTILHADOS DE GESTÃO FINANCEIRA, RECURSOS HUMANOS E VEÍCULOS DO ESTADO			POCI-05-5762-FSE-036858	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 14.871.632	€ 8.469.395	Em execução

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

A operação visa dar continuidade ao projeto de implementação dos Serviços Partilhados do Estado pela operacionalização das fases seguintes dos projetos GeRHuP, GeRFiP (para completar funcionalidades não implementadas na operação GeRALL) e implementando uma nova versão do SGPVE (Sistema de Gestão de Veículos do Estado), no âmbito do Programa Transformacional da Gestão Financeira Pública (PTGFP).

Neste quadro de atuação, a operação visa dar cumprimento aos seguintes objetivos:

- Finalização do desenvolvimento da fase 1 do GeRHuP: um contexto legal em constante revisão e a necessidade de melhoria contínua levaram à implementação de alterações nos lotes aplicativos de gestão administrativa e vencimentos, gestão da assiduidade e trabalho suplementar e gestão de deslocações em serviço;
- Desenvolvimento do portal GeRHuP numa vertente self-service, com áreas de trabalho direcionadas às necessidades dos diversos tipos de utilizadores (trabalhador, dirigente e área técnica de recursos humanos) e com circuitos para a descentralização de 22 processos de negócio uniformizados e acessíveis através de um simples *browser*, a partir de qualquer ponto geográfico e em qualquer momento;
- Implementação do GeRHuP na Autoridade Tributária e Aduaneira (GeRHuP.MFAP);
- Disseminação do GeRHuP a outros organismos públicos (GeRHuP.AP), começando pelos órgãos e serviços do Ministério da Educação e Ciência (MEC) na sequência do Despacho n.º 15636/2014 dos Ministros de Estado e das Finanças e da Educação e Ciência;
- Conclusão da implementação das funcionalidades do GeRFiP e inclusão das diretrizes do Programa Transformacional da Gestão Financeira Pública (PTGFP);
- Criação e desenvolvimento do Sistema de monitorização do Parque de Veículos do Estado (PVE) com o objetivo de ser um sistema único e integrado que reúne toda a informação da frota do Estado, garantindo diversos requisitos tais como a submissão de pedidos de veículos novos ou apreendidos, pedidos de abate, consulta e atualização mensal de informação relativa aos veículos (quilómetros, manutenções, sinistros, carregamento automático de ficheiros com consumos de combustível, IPO, frota ativa e respetivas entradas e saídas por período). Numa perspetiva de controlo da frota, inclui ainda a possibilidade de emissão de vários relatórios sobre a frota, que podem ser obtidos por organismo ou por ministério.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

Estando a operação ainda em execução e na impossibilidade de realização de uma reunião com os responsáveis pela operacionalização, não foi possível aferir o estado de arte atual. Contudo, com base na informação disponível no pedido de reprogramação, foi possível perceber os níveis de realização das atividades em 2019.

- Atividade 1 – GeRFiP – Implementação do PTGFP

Esta atividade tem como objetivos (i) implementação de um processo de gestão previsional da tesouraria pública; (ii) conceção e implementação de novos processos de orçamentação; (iii) implementação e adaptação da plataforma referencial contabilístico SNC-AP e (iv) implementação do Centro de *Business Intelligence*. Do ponto de vista da execução material, concretizou-se a avaliação do impacto das alterações necessárias para permitir a contabilização em SNC-AP, a interpretação da legislação e respetiva aplicação e a implementação do

SNC-AP no ERP, encontrando-se em desenvolvimento as metodologias de transição e remessa de contas de gerência e o reforço e correção da integridade das bases de dados do ERP.

■ Atividade 2 – GeRHuP – Encerramento da fase 1

Esta atividade tem como objetivo proceder ao encerramento dos desenvolvimentos dos componentes de Gestão Administrativa de Pessoal a nível da gestão administrativa e vencimentos, da gestão da assiduidade e trabalho suplementar e da gestão de deslocações em serviço, que se previam terminar até ao final de 2021.

■ Atividade 3 – GeRHuP – Expansão para a Autoridade Tributária

Esta atividade, que tinha como objetivo abranger a totalidade dos seus funcionários, foi já concluída.

■ Atividade 4 – GeRHuP – Portal do colaborador

Esta atividade tem como objetivo implementar as funcionalidades do Portal do Colaborador que permite o acesso em modo *self service* a áreas de trabalho direcionadas às necessidades dos diversos tipos de utilizadores (trabalhador, dirigente e área técnica de recursos humanos). A conclusão desta atividade estava prevista para ocorrer até ao final de 2021.

■ Atividade 5 – GeRHuP – Disseminação pela AP

Nesta fase a plataforma será gradualmente disseminada para outros organismos públicos, estando previsto até ao final de 2021 o alargamento a mais funcionários públicos, começando pelos órgãos e serviços do Ministério da Educação e Ciência (MEC), incorporando mais 811 agrupamentos escolares e 12 serviços centrais.

■ Atividade 6 – SGPVE – Sistema de monitorização

A ESPAP pretendia criar e desenvolver um sistema de monitorização da frota que visava a recolha automática dos quilómetros registados e percorridos de cada veículo, comunicando-os automaticamente ao Sistema de Gestão do Parque de Veículos do Estado através da instalação de um aparelho com ligação ao sistema central do veículo ou outro mais viável que venha a ser ponderado. Contudo, não se prevê a execução desta atividade, tendo em conta que a funcionalidade principal ligada diretamente aos sistemas de localização georreferenciada já se encontra prevista nas novas aquisições de viaturas, fazendo com que as novas viaturas já venham equipadas com o referido sistema à medida que a frota se vai renovando.

■ Atividade 7 – SGPVE – Módulos de gestão e manutenção

Pretendia-se implementar e melhorar os módulos do SGPVE para gerir as manutenções num processo *end-to-end*, com início no utilizador do veículo até ao pagamento da fatura, passando pela autorização interna do organismo tutelar e o registo do custo da intervenção no modo mais detalhado possível. Para além disso, numa lógica de controlo efetivo dos custos de manutenção e como upgrade aos conhecimentos técnicos, previa-se estabelecer a interoperabilidade com sistemas de informação independentes de orçamentação de intervenções mecânicas e colisão. Esta atividade foi excluída aquando da reprogramação física da operação.

■ Atividade 8 – SGPVE – Interoperabilidade com IRN, IMT

Pretendia-se que a interoperabilidade entre o SGPVE e os sistemas do IRN e do IMT fosse feita de forma automática sem intervenção humana. No momento de inserção de uma comunicação de um veículo apreendido, pela matrícula, os sistemas deviam comunicar de forma automática e célere, o proprietário do veículo, os ónus ou encargos inerentes, os dados técnicos, o preço do veículo novo à data de aquisição e o seu valor venal atual. Esta atividade também foi excluída aquando da reprogramação física da operação.

Deste modo, em função da última reprogramação aprovada, para a realização das atividades está previsto um investimento elegível total de cerca de 14,9 milhões de euros dos quais 44% para a atividade 5, 29% para a atividade 1, 11% para a atividade 2, 7% para a atividade 4, 5% para a atividade 3 e 4% despesas com pessoal técnico.

Perante este cenário, em que foram excluídos da operação todas as atividades relacionadas com o SPGVE, esta operação limitou-se a ser uma continuidade do projeto GeRALL, focando a sua incidência nos processos de gestão partilhada de recursos humanos e dos recursos financeiros.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
		X	

No seguimento dos desenvolvimentos do GeRHuP, a ESPAP ficou em condições de iniciar o processo de disseminação da plataforma partilhada da gestão de recursos humanos para os órgãos e serviços do Ministério da

Educação e Ciência, incorporando mais de 800 agrupamentos escolares e 12 serviços centrais e para outros Organismos do Estado com menor número de funcionários.

No que diz respeito à componente de gestão partilhada dos recursos financeiros, com o enquadramento do Programa Transformacional da Gestão Financeira Pública, a operação teve uma intervenção direta ao nível de:

- Reforma do processo orçamental (alteração da organização jurídica da Lei de Enquadramento Orçamental, simplificação do processo orçamental, novo enquadramento orçamental dos serviços e organismos da Administração Pública, alteração dos macroprocessos orçamentais, alteração do processo de prestação de contas e efetiva articulação entre a execução orçamental e a tesouraria do Estado);
- Eficiência da Gestão da Tesouraria Pública (assegurar que existem disponibilidades financeiras suficientes para liquidar as obrigações à medida que as mesmas se vão vencendo, garantir que o recurso ao financiamento só ocorre quando é necessário, maximizar o retorno da tesouraria disponível, permitir a gestão eficiente dos riscos financeiros e a reconciliação diária entre a informação bancária e a contabilidade por fonte de financiamento);
- Novo referencial contabilístico (SNC-AP): o processo de implementação do novo referencial contabilístico dotou os organismos do Estado de meios de registo contabilístico alinhados com os parâmetros nacionais e internacionais através da substituição do POCP e dos demais planos setoriais em vigor (POCMS, POC-E, POAL e POCISS), da adaptação das IPSAS (*International Public Sector Accounting Standards*), da separação da contabilidade orçamental da contabilidade financeira, da criação um classificador económico multidimensional e do aumento da transparência das contas públicas e do alinhamento com as necessidades da contabilidade nacional.

Assim, do ponto de vista da ESPAP, enquanto entidade promotora, pode verificar-se um contributo direto para o reforço da focalização na prossecução da sua missão através do reforço da orientação para a satisfação das necessidades, expectativas e preferências dos utilizadores (outras entidades da AP), na medida em que a implementação da operação tem contribuído para assegurar a obtenção de ganhos de eficácia e eficiência, através da utilização racional de recursos públicos comuns e do alargamento de um modelo de prestação de serviços partilhados a toda a Administração Pública.

Do ponto de vista dos utilizadores, prevê-se que a operação gere um contributo para a racionalização de estruturas e recursos afetos ao funcionamento das entidades aderentes, quer pela diminuição do número unidades orgânicas obtida com a externalização de serviços gerais/transversais de suporte ao funcionamento, com o objetivo de alcançar uma qualidade de execução de serviços de forma mais eficaz e eficiente, suportada pela integração, otimização e normalização de processos, potenciadores das melhores práticas e de uma gestão mais eficaz e eficiente dos recursos públicos, quer pela potencial redução de custos de funcionamento através do aproveitamento de soluções e capacidades de uso comum e da redução de esforço administrativo promovido pela uniformização, integração e automatização de processos (redução dos custos com licenças, desenvolvimento e manutenção de aplicações para as áreas de gestão dos recursos humanos e dos recursos financeiros). Estes resultados iniciais aconteceram no seguimento da adoção de um novo modelo organizativo potenciador de uma reestruturação funcional no seio de cada organismo da AP, verificando-se o cumprimento do primeiro pressuposto assumido pela TdM.

Do mesmo modo, tendo por referência o segundo pressuposto assumido pela TdM, pode-se aferir um contributo positivo para a agilização do funcionamento, nomeadamente nas vertentes de melhoria dos processos internos de tomada de decisão, uma vez que se promoveu a partilha de informação e a disponibilização às entidades da AP de ferramentas adequadas ao aumento da celeridade desses processos, e do aumento da fiabilidade dos processos de funcionamento e de reporte dos organismos do Estado ao dotá-los de meios de registo contabilístico alinhados com os parâmetros nacionais e internacionais.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

Para avaliar os impactos foram mobilizados alguns indicadores de atividade das duas plataformas alvo da intervenção de modo a aferir, de forma quantitativa, a evolução da difusão dos serviços partilhados na AP:

▪ GeRHuP

No final do ano de 2016 (ano de início da operação), a solução estava implementada em 20 organismos, realizando-se a gestão administrativa e processamento de salários de 13.873 colaboradores (455,2 milhões de euros de vencimentos). Este nível de atividade manteve-se relativamente estável até ao final de 2019 e apenas em 2020 se registou um aumento significativo no número de organismos (+173), que realizavam o

processamento de 56.949 colaboradores, correspondentes a mais de 2.000 milhões de euros de vencimentos. Atendendo ao universo da função pública, estes valores representam apenas 8% e 9%, do número de funcionários e do volume total de despesas com o pessoal, respetivamente. Ainda que tenha existido um aumento significativo da atividade entre 2016 e 2020, acredita-se que dificilmente se alcançará o objetivo previsto para o período considerado na candidatura de integração de mais de 150.000 colaboradores da AP.

■ GeRFiP

No final do ano de 2016 o número de entidades implementadas ascendia a 410, correspondente a 6.285 utilizadores registados e eram tratadas 360.383 faturas eletrónicas ou documentos equivalentes. Os valores apurados para 2020 representaram crescimentos, face a 2016, de 27% no número de entidades (+110) e de 19% no número de utilizadores registados (+1.206). Em função destes crescimentos, estima-se que no final de 2020 fossem tratadas mais de 900.000 faturas eletrónicas ou documentos equivalentes (aumento de cerca de 153% face a 2016).

Da análise dos indicadores apresentados pode-se concluir que, do ponto de vista da ESPAP, embora se tenha vindo a verificar o cumprimento dos objetivos e metas de resultado dos instrumentos de planeamento, percebe-se uma evolução lenta no processo de adesão aos serviços partilhados por parte da AP, traduzida num número pouco expressivo de organismos públicos que utilizam as plataformas de gestão de recursos humanos e financeira, tendo em conta o universo total da AP portuguesa.

O objeto da operação não incide sobre a implementação de práticas de planeamento, contudo foi possível verificar um contributo da operação para a promoção de uma cultura de orientação para os resultados, na medida em que foram incluídos nos instrumentos de planeamento e avaliação indicadores quantitativos relacionados com os níveis de serviço e adesão de entidades (verificação do primeiro pressuposto assumido pela TdM).

Em relação ao segundo pressuposto, à semelhança do que foi referido para a operação GeRALL, deduz-se que as plataformas disponibilizadas para utilização por parte dos organismos da AP, ao permitirem maior qualidade, rigor e celeridade da informação de gestão, potenciaram o aumento da capacidade de análise e tomada de decisão e a melhoria significativa da capacidade de monitorização, controlo e avaliação do desempenho operacional desses organismos.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]		X		

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

A implementação desta operação tem permitido concluir, de forma faseada, passos fundamentais para a introdução do modelo de serviços partilhados na Administração Pública, permitindo a automatização de um conjunto de processos de suporte à gestão de recursos (humanos, financeiros e orçamentais) que visam contribuir para:

Redução dos custos de funcionamento

- Libertação dos organismos de tarefas administrativas, cada vez mais complexas e dispendiosas de realizar, reduzindo os seus custos administrativos.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos

Aumento da produtividade

- Melhoria e rapidez da integração de processos;
- Disseminação de serviços e de boas práticas (em forma de processos e sistemas organizacionais);
- Automatização de processos e simplificação do tecido legislativo de suporte através da integração de dados.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- Racionalização e normalização de processos e procedimentos transversais, reduzindo a sua complexidade.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Ao atuar no sentido de modernizar e de contribuir para a criação de uma AP mais ágil e eficiente (em termos centrais e regionais), os sistemas resultantes da operação permitiram aos organismos realocarem recursos anteriormente envolvidos em atividades de apoio para o seu *core business*, envolvendo-os em atividades que

proporcionam uma melhor prestação de serviços aos contribuintes individuais e às empresas. Os contributos essenciais nesta dimensão são:

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- Recolha, gestão e disponibilização de informação fidedigna sobre a gestão financeira e de Recursos Humanos da AP.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

- Aumento da interação e cooperação entre sistemas da AP, contribuindo para uma maior racionalização e automatismo dos processos, tirando partido da plataforma de interoperabilidade da AP;
- Maior eficiência e transparência na relação com as empresas fornecedoras de bens e serviços ao Estado, integrando-as na cadeia de valor da AP (processamento de faturas, de reclamações, etc.) e contribuindo para a redução dos seus custos administrativos;
- Diminuição dos custos a suportar pelos cidadãos, decorrentes das economias de escala, da especialização de funções e do formalismo contratual introduzido nas novas formas de relação de trabalho, baseada na transparência e em níveis de serviço suportados por indicadores de gestão.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

- Possibilidade de acesso remoto dos funcionários públicos, também eles cidadãos, a algumas das funcionalidades dos sistemas (pedido de férias, consulta de vencimentos, etc.);
- Possibilidade de estabelecimento de contas correntes entre os organismos da AP e as empresas e otimização dos processos associados, reduzindo-se custos e tempos de interação.

OBSERVAÇÕES

Até ao momento, a operação foi alvo de duas reprogramações:

- Em 2017: alteração temporal (prorrogação da data de conclusão para 24/01/2019);
- Em 2019: alteração temporal (prorrogação da data de conclusão para 25/02/2022) e alteração física e financeira (reajustamento de atividades e conseqüente redução da despesa elegível);

Este estudo de caso foi elaborado recorrendo exclusivamente à informação disponibilizada pela AMA e obtida através do trabalho de *desk research* realizado pela equipa de avaliação (análise dos instrumentos de gestão publicados no site da ESPAP - Plano Estratégico, QUAR e Plano e Relatório de Atividades), uma vez que, apesar das diversas tentativas de contacto, não existiu qualquer resposta da ESPAP no sentido do agendamento de uma reunião com os responsáveis internos pela implementação e operacionalização da operação.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

C6

SERVIÇOS PARTILHADOS DE APROVISIONAMENTO ELETRÓNICO DA CIM BAIXO MONDEGO

Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (atual designação da CIM do Baixo Mondego)

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
SERVIÇOS PARTILHADOS DE APROVISIONAMENTO ELETRÓNICO DA CIM DO BAIXO MONDEGO			FCOMP-04-0126-FEDER-033096	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Fatores de Competitividade	€ 228.405	€ 194.145	2015

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada				X

O projeto SPAE-CIMBM foi parte integrante de uma estratégia de atuação que encarava a modernização da área das compras públicas como fator fundamental na estratégia de redução da despesa pública através da contratação centralizada de bens e serviços comuns e transversais e que tinha em vista a criação de valor, a obtenção de ganhos financeiros, a poupança e a redução de custos mediante a realização de concursos públicos que permitissem a celebração de acordos quadro que melhor potenciasses as sinergias e economias de escala resultantes de um processo de concentração. Tratava-se de incentivar processos de negociação colaborativa, a consequente obtenção de economias de escala e a realização de leilões eletrónicos conducentes à racionalização da despesa, promovendo a concorrência e dinamizando a economia.

Tendo como finalidade a simplificação processual, a otimização de estruturas, as economias de escala, o desenvolvimento de competências, a gestão da mudança, a eficiência na aplicação de recursos e a adoção de tecnologia de vanguarda, implementação dos SPAE-CIMBM pretendia a criar condições para:

- Gerar poupanças e aumentar a eficiência no processo aquisitivo (poupanças na despesa das entidades aderentes e poupanças processuais derivadas de um aumento da eficiência);
- Reduzir o número de compras fora de contrato;
- Aumentar a disseminação da informação sobre compras públicas;
- Racionalizar os modelos de organização;
- Simplificar e desmaterializar os processos;
- Aprofundar o conhecimento da estrutura de custos e dos processos aquisitivos existentes nos Municípios, avaliando os atuais processos de compra e redefinindo-os de acordo com os eixos de análise: organização, processos, capacidade de *sourcing* e despesa e sistemas de suporte/tecnologia;
- Desenvolver as competências internas dos Municípios no âmbito das compras eletrónicas, garantindo as competências base para autonomia das entidades envolvidas na execução dos novos processos a implementar;
- Agregar, sistematizar e desenvolver a informação de suporte relativa às melhores práticas de compras, adequando os processos negociais e compras à legislação em vigor;
- Avaliar o grau de adesão da Administração Local ao processo eletrónico de compras, identificando as principais condicionantes à efetiva implementação dos processos eletrónicos e ajudar a criar as bases necessárias que garantissem a normal adesão e alargamento destes processos junto das entidades envolvidas;
- Minimizar as barreiras à adoção das compras eletrónicas aquando do processo de generalização;
- Avaliar a capacidade dos fornecedores se relacionarem eletronicamente, acompanhando os processos de implementação com uma permanente ação de gestão da mudança junto dos intervenientes e procurando integrar outras entidades compradoras dos municípios nestas iniciativas;
- Facilitar o acesso às compras públicas do tecido económico, em particular das PME;
- Avaliar os benefícios económicos potenciados pela racionalização da estrutura de custos e pela agregação de compras em determinadas categorias de bens e serviços e utilizar o conhecimento para a negociação de categorias agregadamente;
- Monitorizar o desempenho da função compras das entidades aderentes (municípios e serviços municipalizados) e avaliar o impacto (poupanças) dos processos de negociação centralizada.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
		X	

Para o cumprimento dos objetivos descritos, a operação foi estruturada em duas fases/atividades.

Na Atividade I – Conceção e Implementação foram desenvolvidas tarefas com especificidades funcionais e técnicas tendo em conta três componentes de atuação distintas:

- Funcional: definição da estratégia e organização resultante na constituição formal da Central de Compras, definição do modelo de funcionamento interno e de relacionamento entre as entidades aderentes e elaboração de um plano de comunicação;
- Operacional: estudo de impacto e definição do Plano Estratégico de Compras (identificação das categorias de bens e serviços a considerar nos processos de negociação centralizada, estimativa de poupança associada a cada categoria e implementação de procedimentos aquisitivos agregados); Condução e conclusão de cinco processos de negociação agregada, referentes às categorias de Papel, Consumíveis de Informática, Economato, Higiene & Limpeza e Manutenção de Elevadores; Lançamento de concursos públicos para a celebração de acordos quadro em cinco categorias de prioritárias: Combustíveis Rodoviários, Telecomunicações Móveis, Seguros, Refeições Escolares e Energia;
- Tecnológica: disponibilização e operacionalização das ferramentas tecnológicas de suporte à atividade plena dos SPAE [total desmaterialização do relacionamento entre a equipa da Central de Compras, os Municípios aderentes e os fornecedores através da implementação de (i) Módulo de Agregação — tornar mais eficiente o processo de recolha e tratamento da informação disponibilizada pelos vários municípios, (ii) Módulo de Contratação Pública — desenvolver os concursos públicos que originam os acordos quadro de forma totalmente desmaterializada facilitando o acesso aos fornecedores, (iii) Módulo de Negociação Dinâmica — solução eficiente e de transparência no processo de negociação de preços, (iv) Módulo de Catalogação e Compra - assegurar a catalogação dos artigos negociados pela CIM e a gestão transaccional das compras para todos os municípios, desde a fase de requisição de um bem e/ou serviço até à receção desse mesmo bem e/ou serviço e (v) Site de Compras Centralizadas — ferramenta de gestão colaborativa, espaço de comunicação e divulgação das atividades da Central de Compras].

Com a realização da Atividade II – Generalização e Aprofundamento, os esforços foram no sentido de potenciar a motivação existente entre os vários participantes, utilizando o conhecimento e a massa crítica acumulados para expandir o volume de poupanças reais, através do aprofundamento e generalização do conceito de Compras Eletrónicas a novas categorias de bens e serviços. Pretendeu-se fazer evoluir a função compras, no que diz respeito à componente de *sourcing*, criando condições para que todos os processos relacionados com o desenvolvimento da estratégia de compra, especificação de bens ou serviços, agregação de necessidades, prospeção e pré-qualificação de fornecedores, consulta e negociação e gestão de contratos, fosse mais ágil e transparente, em conformidade com o Código dos Contratos Públicos.

A operacionalização da segunda fase também foi repartida em três componentes de atuação distintas:

- Tecnológica: implementação do sistema de monitorização de compras (levantamento de requisitos de integração, desenvolvimento de mecanismos de integração de aplicações e modelo de monitorização das compras) e desenvolvimento do *site* da Central de Compras (piloto de faturação eletrónica, sistema de monitorização pública de compras e poupanças, registo regional de fornecedores, processo de registo através de Cartão do Cidadão, desenvolvimento do site da Central de Compras com a integração de novas funcionalidades e modelo de avaliação qualitativa de fornecedores);
- Funcional: transferência de conhecimentos (envolvimento de Associações Comerciais e Industriais e formação de utilizadores) e desenvolvimento do modelo de negociação informal (documento de visão estratégica)
- Operacional: desenvolvimento dos processos de negociação (dossier de estratégia de *sourcing* e estimativa de poupanças, realização de negociações e celebração de acordos quadro);

O plano investimento associado a realização destas atividades contemplou 75% do valor total para aquisição de *software*, sendo o restante repartido por despesas com o pessoal técnico (16,6%), aquisição de serviços de assistência técnica e consultoria (7,6%) e aquisição de material informático (menos de 1%).

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
		X	

Na fase de encerramento da candidatura foi possível verificar a concretização de todos os objetivos, atividades e resultados contratualizados. A operação permitiu disponibilizar um conjunto de ferramentas eletrónicas que facilitam o relacionamento das entidades aderentes (utilizadores) com as empresas fornecedoras (módulo de agregação de necessidades, módulo de contratação pública, módulo de negociação e módulo de catalogação e requisição) e desenvolvimento do *site* Central de Compras que, para além da sua função principal de ser um mecanismo que facilita a entrada das empresas em todo o processo de *e-procurement* e o respetivo relacionamento comercial com as entidades compradoras aderentes, facilita a avaliação da atividade por parte de todos os interessados.

Deste modo, a Comunidade Intermunicipal colocou à disposição dos Municípios uma nova abordagem para concretização de processos de aquisição de (alguns) bens e serviços, materializada numa nova ferramenta de gestão (a Central de Compras), conferindo ao projeto alinhamento com o segundo pressuposto assumido pela TdP.

A primeira fase do projeto dos SPAE-CIMBM permitiu avaliar o grau de adesão às compras eletrónicas por parte das entidades aderentes e pelos fornecedores e analisar a adequabilidade dos processos e das ferramentas desenvolvidas e implementadas na obtenção de poupanças significativas.

Assim, do ponto de vista qualitativo, destacam-se os resultados obtidos ao nível da eficiência do processo aquisitivo (poupança de tempo e diminuição do número de procedimentos) e, numa perspetiva mais qualitativa, em relação ao grau de conhecimento das estruturas de custos dos municípios e de desenvolvimento de competências internas em matérias de compras eletrónicas, à construção de uma base de conhecimento acerca de melhor práticas aquisitivas e à minimização das barreiras à adoção de novas iniciativas nesta matéria por parte dos municípios e dos fornecedores.

A segunda fase tratou de solidificar uma estrutura capaz de acompanhar as necessidades crescentes dos municípios e coordenar a relação entre os vários organismos envolvidos, convergindo com as melhores práticas, conferindo estabilidade ao processo de crescimento e disseminação do modelo eletrónico de aquisições, nomeadamente através do alargamento das categorias negociadas. Este crescimento, baseado num processo dinâmico, ágil e eficaz para fornecedores e compradores, pressupôs o desenvolvimento do *site* de suporte à atividade do portal informativo de cotações que permitiu:

- Automatizar o processo de registo e certificação dos fornecedores, através do Cartão de Cidadão;
- Criar uma base de dados de fornecedores por categorias;
- Implementar um sistema de notificação/avisos automatizados à base de dados de fornecedores da abertura de processos negociais;
- Criar uma área reservada para gestão documental;
- Desenvolver um barómetro público da utilização das negociações e dos resultados obtidos;
- Criar uma área de disponibilização de informação e formação de utilizadores;
- Implementar a fatura eletrónica.

Deste modo, pode-se aferir um contributo da operação para a racionalização de estruturas e recursos afetos ao funcionamento das entidades aderentes, na medida em que foi possível alcançar uma redução dos custos correntes de funcionamento, conferida pelos reflexos na adaptação das estruturas às novas práticas de negociação centralizada e compra desmaterializada, com efeito extremamente benéfico nos orçamentos municipais resultante da redução dos custos globais de aquisição (conceção, compra, armazenamento, transporte, manuseamento e planeamento), dos custos de realização e publicação dos procedimentos individuais e da desafetação de recursos municipais em procedimentos pré-contratuais.

A nível da agilização do funcionamento das entidades aderentes, verificou-se uma simplificação dos processos internos de tomada de decisão que resulta, essencialmente, da realização de Acordos Quadro e do desenvolvimento de um espaço informativo alojado no *site* da CIM, onde consta uma lista de artigos, que respeitam um conjunto de regras previamente definidas e comunicadas, a um preço apurado com base num processo de negociação. Com este modelo conseguiu-se assegurar que, para aquisições de baixo valor (até 75.000€), os interessados têm um espaço interativo de cariz exclusivamente informativo, onde podem consultar as melhores ofertas do mercado para determinado bem, e caso o entendam, proceder às respetivas adjudicações aos fornecedores indicados. Ainda no âmbito da agilização, verificou-se uma melhoria da capacidade de resposta às solicitações dos utilizadores, traduzida numa redução do tempo gasto pelos municípios nos processos de

aquisição de bens catalogados face aos procedimentos anteriores, numa redução do número de procedimentos aquisitivos realizados no conjunto dos municípios enquadrados no piloto e numa redução da carga burocrática imposta aos utilizadores, uma vez que a já referida eficiência processual se traduziu na diminuição do tempo necessários para a compra de bens catalogados e na eliminação de um número significativo de concursos públicos.

Estes contributos para a entidades aderentes são passíveis de existir porque no seio da CIM ocorreu um processo de adoção de um novo formato de estruturação funcional da sua atividade materializado no alargamento do leque de competências enquanto entidade responsável por uma estratégia unificada de negociação de preços e de processos de aquisição de bens e serviços, incluindo a gestão dos contratos e das relações com fornecedores, para o Municípios que a integram.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2 X	3	4

A avaliação dos impactos resulta de um exercício de projeção decorrente da implementação da primeira fase da Central de Compras e deve ser encarado na perspetiva dos municípios e entidade municipais aderentes, uma vez que este serviço foi desenvolvido e implementado para satisfazer a suas necessidades aquisitivas.

Deste ponto de vista, a operação assumiu-se como um projeto com elevado potencial estratégico a nível regional, perspetivando fortes impactos em diversas dimensões:

- Efetividade e agilidade dos processos de decisão e execução operacional

Estimam-se reduções na ordem dos 80% no tempo gasto pelos municípios nos processos de aquisição de bens catalogados pela CC-CIMBM, face aos procedimentos anteriores e em mais de 95% no número de procedimentos aquisitivos realizados no conjunto dos municípios enquadrados no piloto. Acresce um efeito ao nível da eficiência processual que se traduz na eliminação de largas dezenas de concursos públicos pra fazer face às necessidades aquisitivas das entidades aderentes.

- Racionalização/Redução de custos de funcionamento

A primeira fase do projeto permitiu verificar um impacto extremamente positivo na adaptação das estruturas às novas práticas de negociação centralizada e compra desmaterializada, com efeito extremamente benéfico nos orçamentos municipais, estimando-se um volume de transações anuais na ordem dos 20 milhões de euros com poupanças associadas na ordem dos 2 milhões de euros (10%), resultante de reduções médias de preços na ordem dos 23%. Verifica-se também um desafetação de recursos municipais em procedimentos pré-contratuais bem como uma redução, de difícil quantificação, nos custos de realização e publicação dos procedimentos individuais.

Para além de a operação ter como intuito o alcance de resultados concretos e com significado para as entidades aderentes à Central de Compras, a CIM está encarregada de promover e assegurar a agregação de necessidades de compra das entidades adjudicantes abrangidas (incluindo a consolidação do planeamento de necessidades, a análise, normalização de especificações de bens e serviços a adquirir), de monitorizar o desempenho da função compras eletrónicas e de avaliar o impacto (poupanças) dos processos de negociação centralizada, procurando sistematizar e aprofundar a orientação para os resultados, sendo, deste modo, possível validar o primeiro pressuposto assumido pela TdP.

Em relação ao alcance dos resultados intermédios na perspetiva do segundo pressuposto assumido pela TdP, importa referir que esta operação efetivou o desenvolvimento de um mecanismo de monitorização e avaliação do desempenho operacional da Central de Compras, materializado no Barómetro que disponibiliza informação pública sobre os valores das adjudicações (anuais e acumuladas) e das poupanças (anuais).

(*)

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2 X	3	4

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

Redução dos custos de funcionamento

- Redução dos custos globais de aquisição (conceção, compra, armazenamento, transporte, manuseamento e planeamento), redução dos custos de realização e publicação dos procedimentos individuais e desafetação de recursos municipais em procedimentos pré-contratuais. No total das entidades aderentes, espera-se que a implementação desta operação proporcione poupanças anuais na ordem dos 2 milhões de euros.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não foram identificados contributos específicos

Aumento da produtividade

Não foram identificados contributos específicos

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- Reduções do tempo gasto pelos municípios nos processos de aquisição de bens catalogados face aos procedimentos anteriores, do número de procedimentos aquisitivos realizados pelos municípios da carga burocrática imposta aos utilizadores, uma vez que a já referida eficiência processual se traduziu na diminuição do tempo necessários para a compra de bens catalogados e na eliminação de um número significativo de concursos públicos.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

- Estima-se uma redução de cerca de 80% no tempo gasto pelos Municípios nos processos de aquisição de bens catalogados e a eliminação de largas dezenas de concursos públicos para fazer face às necessidades aquisitivas das entidades aderentes.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

Não foram identificados contributos específicos

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

- Simplificação do relacionamento e da carga burocrática exigida a entidades externas, nomeadamente fornecedores, cuja interação, passando a ser feita no âmbito da Central de Compras e dos Acordos Quadro estabelecidos, facilita a interação em matérias como a resposta a concursos, o envio de orçamentos e propostas, a expedição de bens e a faturação.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não foram identificados contributos específicos

OBSERVAÇÕES

Esta operação sofreu uma reprogramação temporal com alteração da data de fim de 20/03/2015 para 30/09/2015.

(*) No que diz respeito à efetivação e/ou a durabilidade/sustentabilidade dos resultados obtidos/esperados na sequência da implementação da operação, a Equipa de Avaliação tinha a expectativa de avaliar os níveis de adesão e/ou cooperação dos agentes externos à entidade e de adesão e/ou reconhecimento dos utilizadores da Central de Compras; tal não foi possível, uma vez que não foi recebida resposta ao pedido de informação adicional enviado à CIM da Região de Coimbra. Este pedido de informação englobava também dados quantitativos que teriam sido úteis para a confirmação dos resultados estimados/esperados apresentados.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

C7

SIMPLEX AUTÁRQUICO DA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO

Câmara Municipal do Porto

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
SIMPLEX AUTÁRQUICO DA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO			NORTE-07-0826-FEDER-000159	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	POR Norte	€ 1.168.260	€ 993.021	2012

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada				X

O projeto SIMPLEX Autárquico da Câmara Municipal do Porto integrava, numa perspetiva agregadora, medidas de âmbito municipal e intersectorial, enquadradas em três componentes que se complementavam entre si – Qualificação do Atendimento, Racionalização da Gestão e Administração em Rede – e que estiveram na base da definição dos seguintes objetivos:

- Promover a integração e transversalidade dos serviços da Autarquia e destes com outros serviços públicos, através da disponibilização de iniciativas transversais de âmbito nacional e da integração vertical de dados, designadamente em articulação com a AMA (sistema de autenticação do Cartão do Cidadão, plataformas comuns integradas, integração com o Portal do Cidadão, o Portal da Empresa e o Portal da Região Norte, etc.);
- Promover a racionalização e eficiência da organização, através da partilha de meios de informação, da colaboração nos processos transversais e do trabalho em rede (desenvolvimento de plataformas comuns e de soluções de gestão de projetos e de sistemas de informação);
- Potenciar a qualificação dos recursos humanos através do desenvolvimento de uma cultura de trabalho de projeto e da massificação da utilização das novas tecnologias da informação (formação contínua das pessoas, em sala e em contexto de trabalho);
- Disponibilizar serviços que, concebidos do ponto de vista dos cidadãos e empresas, vão ao encontro das suas reais necessidades e expectativas, visando aumentar a confiança dos cidadãos nos serviços e nos funcionários da Autarquia (atendimento multicanal e desenvolvimento do balcão de atendimento virtual);
- Dispensar os cidadãos e as empresas dos procedimentos e formalidades administrativas desnecessários com vista à redução de encargos administrativos e de custos de contexto (simplificação, fusão e eliminação de procedimentos, reengenharia de processos e desmaterialização);
- Facilitar o acesso à informação aos cidadãos e às empresas (promoção da acessibilidade aos serviços através do reforço das plataformas multicanal e da criação de pontos de atendimento em locais estrategicamente convenientes - Loja de Empresa do Porto, qualificação dos atendimentos da Biblioteca e dos Museus, etc.);
- Assegurar a desmaterialização dos processos arquivados e ativos, com especial ênfase para a área do urbanismo de modo a permitir a total tramitação dos processos em formato digital (criação da unidade central de digitalização, licenciamento urbanístico digital, atividade de fiscalização, etc.);
- Contribuir para a criação de uma infraestrutura de dados espaciais, à escala regional, através da disponibilização *online* de serviços de gestão do Plano Municipal de Ordenamento do Território (disponibilização *online* de informação cartográfica, da venda de plantas de localização de planos de pormenor);
- Incentivar a cidadania eletrónica (disponibilização *online* do Boletim Municipal, apoio e formação à utilização dos serviços públicos eletrónicos);
- Dar coerência às ações desenvolvidas e potenciar a sua natureza estruturante e a sua contribuição efetiva para a competitividade, através da reutilização de resultados e disseminação de boas práticas;
- Consolidar as iniciativas implementadas através da operacionalização de ferramentas de avaliação dos resultados;
- Conferir sustentabilidade à qualidade do serviço prestado aos cidadãos e às empresas (processo de melhoria contínua).

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1

2

3

4

X

A operação foi estruturada num conjunto de medidas, para as quais foram definidos objetivos específicos, modo de operacionalização, cronogramas de execução e equipa técnica responsável. Ao longo do projeto foi realizado o acompanhamento da execução destas medidas através de relatórios iniciais, intermédios e finais para cada uma delas que permitiram identificar constrangimentos, desenvolver medidas corretivas e agilizar a sua conclusão. Estes relatórios foram ainda uma fonte de informação muito relevante, quer na fase de encerramento da candidatura, para avaliar o grau de cumprimentos dos objetivos e das ações previstas, quer na elaboração deste estudo de caso, para perceber a materialização do trabalho desenvolvido.

A nível da componente de Qualificação do Atendimento, com o intuito de intervir na organização e integração transversal de serviços administrativos, com base em soluções tecnológicas de modo a melhorar a prestação de serviços e de informações a cidadãos e empresas, disponibilizados numa reforçada plataforma multicanal integrada através da disponibilização de novas ferramentas, foram implantadas as seguintes medidas:

- Desenvolvimento de um sistema centralizado de entidades (permitiu a consolidação das bases de dados de entidades dispersas pelos vários serviços);
- Desenvolvimento da solução integrada de histórico de contactos (foi criada uma nova aplicação independente para gerir e permitir o acesso aos utilizadores da CMP, integrada com as especificidades das diferentes aplicações existentes e com o Balcão Virtual);
- Desenvolvimento de uma ferramenta integrada de comunicação e atendimento (módulo de gestão de tarefas que pode fazer o acompanhamento do atendimento ao município);
- Criação de um Balcão de Atendimento ao Leitor na Biblioteca Pública (foi inaugurado em 2010 este espaço de acolhimento onde estão concentradas funções de atendimento, de orientação para os diversos serviços de leitura, entrega de pedidos de reprodução documental, pedidos de inscrição de leitor, devolução de documentos, marcação de visitas, venda de publicações, etc.);
- Desenvolvimento de uma plataforma comum de gestão de conhecimento (constituição de um repositório central de conteúdos disponível no BAV que inclui, por exemplo, fichas de boas práticas e manuais de utilização das diversas aplicações);
- Disponibilização de um sistema de gestão de filas de espera no *site* institucional (envio de SMS do aplicativo de gestão de filas de espera no atendimento presencial do Gabinete do Município);

A nível da componente de Racionalização da Gestão, visando a simplificação de procedimentos que, através da reengenharia e da desmaterialização de processos internos e de interação com outras entidades, se destinavam a suprimir procedimentos desnecessários, melhorar a eficiência da organização e reduzir os custos de funcionamento, em função das necessidades dos cidadãos e das empresas, foram implantadas as seguintes medidas:

- Desenvolvimento de Solução Integrada de Gestão de Taxas Municipais (assegura a submissão pelo serviço licenciador/requisitante do pedido de liquidação e cobrança das taxas, o funcionamento de todo o *workflow* respeitante ao procedimento de liquidação, o cálculo automático das taxas, a emissão automática do DUL, a disponibilização no DocinPorto de toda a informação e documentação gerada no GTM, a disponibilização do DUL no Sistema de Gestão da Tesouraria e o registo contabilístico da liquidação e cobrança no SCA de forma automática);
- Desenvolvimento de um Portal de Gestão de Projetos (solução de *workflow* com vista à gestão de todas as atividades e tarefas, prazos de execução e intervenientes associados a um projeto) e de Sistemas de Informação (catalogação da informação relativa ao inventário de *hardware* e *software* e disponibilização do *workflow* para tratamento do procedimento de pedidos de alteração/evolução do *software* existente);
- Desenvolvimento do sistema de gestão integrado de fiscalização municipal (informatização e otimização das atividades inerentes ao processo de fiscalização municipal, permitindo a utilização de dispositivos móveis e a integração e a interoperabilidade com diferentes sistemas de informação da Autarquia);
- Criação da Fatura Eletrónica (recepção e tratamento de fatura de fornecedores e emissão aos clientes em suporte digital);
- Desmaterialização do processo de requisição de leitura da Biblioteca Municipal (informatização e desmaterialização do circuito interno e público do processo de requisição e acesso a obras em depósitos para leitura presencial e da submissão de requisição/pedidos aos depósitos de obras que não se encontrem na base de dados bibliográficos);

- Criação da Unidade Central de Digitalização (digitalização e identificação dos documentos relevantes para a atividade administrativa da CMP, integração e/ou produção da meta-informação necessária à gestão do arquivo eletrónico, cooperação direta com o Gabinete do Município, dando andamento ao expediente considerado prioritário para a gestão administrativa, nomeadamente no que diz respeito à desmaterialização dos processos de gestão urbanística; em funcionamento desde 2009);
- Reengenharia de processos para certificação da qualidade da Direção Municipal de Via Pública (segundo a norma ISO 9001:2000);
- Simplificação e agilização de procedimentos camarários (eliminação ou fusão de licenciamentos de ocupação de via pública por parque privado de estacionamento público, rampa, ar-condicionado e grua);

A nível da componente de Administração em Rede, tendo como objetos de intervenção as infraestruturas tecnológicas, a interoperabilidade, o sistema de autenticação e a disponibilização de serviços eletrónicos aos cidadãos e às empresas, foram implantadas as seguintes medidas:

- Criação de um Balcão de Atendimento Virtual (reformulação do site institucional do município de modo a conter uma nova organização de conteúdos por eventos de vida, destinatários e grupos, a disponibilizar a consulta pública de organização dos conteúdos do site, a permitir a produção de indicadores de utilização do site e dos serviços aí disponibilizados e a conter características técnicas de acessibilidade, navegabilidade e facilidades para cidadãos com necessidades especiais, numa lógica de otimização funcional dos serviços);
- Apoio à utilização do Balcão de Atendimento Virtual (disponibilização, no Gabinete do Município, de apoio à navegação, presencial, virtual e telefónico aos cidadãos e empresas, através da implementação de um posto de navegação *online* no site institucional com assistência personalizada, do apoio virtual incorporado no site institucional e do apoio telefónico específico de orientação de navegação no site institucional);
- Promoção de um modelo único de organização do Balcão de Atendimento Virtual (introdução de um conjunto de padrões, regras e procedimentos que permita a uniformização da forma e do conteúdo através da integração e transversalidade da informação, da elaboração de um Manual de Boas Práticas, da uniformização da organização da informação e da facilitação do acesso à informação aos cidadãos e empresas);
- Desenvolvimento de formulários eletrónicos (disponibilização de formulários *online* que permitam a submissão de pedidos à Câmara Municipal a qualquer hora, sem deslocações, nos serviços de urbanismo, áreas transversais, ambiente, cultura, finanças, via pública, proteção civil, recursos humanos e polícia municipal, com potencial de alargamento a outros serviços);
- Disponibilização da consulta *online* de informação cartográfica municipal (disponibilização, através do site institucional, de informação de plantas de localização, extratos dos planos de ordenamento do território, ortofotomapas e cartas geotécnicas);
- Disponibilização *online* do Boletim Municipal (disponibilização da informação administrativa de qualidade aos cidadãos, de forma clara e eficaz, passível de uma consulta fácil e ágil através da criação de um site com um *layout* inovador);
- Desenvolvimento do Portal da Cultura (disponibilização ao público, de uma forma integrada e *online*, os serviços culturais municipais do Porto e informação acerca desses serviços e equipamentos culturais);
- Disponibilização *online* da conta-corrente ao fornecedor e cliente (prestação de informação relativa aos documentos contabilísticos de fornecedores que, em interoperabilidade com o Sistema Integrado de Gestão de Receita, permite apresentar aos utilizadores todos os movimentos a crédito e/ou a débito de qualquer entidade);
- Desenvolvimento da plataforma de licenciamento urbanístico (permissão da tramitação desmaterializada dos procedimentos previstos no Regime Jurídico de Urbanização e Edificação, a consulta das entidades externas intervenientes no licenciamento urbanístico e o cálculo automático das taxas urbanísticas).

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
		X	

A operação traduziu-se num projeto ambicioso, de carácter transformacional e transversal que, alicerçado num processo de reorganização interna, teve um impacto extremamente significativo na relação do Município com o município. O desenvolvimento desta operação permitiu a implementação de ferramentas consistentes e robustas, como o Balcão de Atendimento Virtual ou os Formulários *Online*, que ainda hoje dão suporte ao atendimento e que conduziram à criação de um nível de serviço, traduzido em taxas de atendimentos muito elevadas, que

atualmente permite catapultar esse atendimento para outras formas mais inovadoras. Está-se, portanto, perante a adoção de uma nova abordagem de interação com o utilizador dos serviços, materializada na implementação de novas ferramentas de gestão, em linha com o segundo pressuposto assumido pela TdP.

A nível da racionalização de estruturas e recursos afetos ao seu funcionamento, o projeto teve um efeito diversificado ao nível da afetação de recursos humanos. A reorganização interna necessária à alteração de paradigma de funcionamento na relação com o cliente externo levou, por um lado, ao reforço de equipas afetas aos novos serviços (por exemplo, o BAV ou o tratamento dos formulários eletrónicos) e, por outro lado, à diminuição de recursos afetos aos serviços que passaram a ser disponibilizados em autosserviço, na maioria dos casos recorrendo à realocação de recursos a outras unidades dentro do município. Parece também ser seguro avançar que ocorreu uma diminuição dos custos correntes de funcionamento ao nível administrativo (papel, consumíveis informáticos, etc.) que, apesar de não ser possível quantificar, poderá ter sido compensada com o aumento dos custos com comunicações, licenças de *software* e manutenção de equipamento.

Em termos de focalização na prossecução da missão da instituição, pode ser conferido algum contributo da operação na medida em que existe alinhamento dos recursos humanos com o cumprimento dos objetivos estratégicos, uma vez que, após a sua implementação, foi possível produzir de indicadores de utilização do site e dos serviços de atendimento (tempo médio de espera, número de chamadas atendidas/número de chamada perdidas e tempo de tratamento do formulários *online*) que passaram a ser incluídos no SIADAP I (a nível da direção e da sua carta de missão), no SIADAP II (direções intermédias) e no SIADAP III (técnicos operacionais) do município.

Contudo, a efetiva contribuição da operação foi materializada numa melhoria substancial da agilização do funcionamento do Município do Porto que, tendo como objetivo último a melhoria da relação com o munícipe, através da implementação da automatização e desmaterialização de circuitos de trabalho, se refletiu numa melhor gestão de todas as atividades e tarefas, prazos e intervenientes associados aos serviços prestados. A introdução de um conjunto de padrões, regras e procedimentos que permitiram a uniformização de procedimentos favoreceram a agilização de tarefas que não requerem capacidade de análise ou decisão por parte dos colaboradores, como a prestações de informações ou a receção de formulários e prestação de serviços de liquidação e cobrança de taxas. Tratou-se de simplificar um conjunto de procedimentos camarários, sobretudo na área dos licenciamentos que melhoraram a interação dos serviços municipais com os seus clientes.

As alterações descritas anteriormente foram possíveis porque foram adotados novos modelos organizativos e de estruturação funcional da atividade (validação do primeiro pressuposto da TdP), traduzidos no desenvolvimento e implementação de alguns serviços ou medidas que conferiram um contributo decisivo para a alteração ocorrida a nível organizacional. Pela sua importância e pertinência, realçam-se a Unidade Central de Digitalização (UCD), o Balcão de Atendimento Virtual (BAV) e os Formulário Online (FO).

A UCD foi fundamental para a desmaterialização dos processos internos do município, determinando a criação de um modelo de gestão integrada da informação, que deu resposta com eficácia às necessidades do sistema administrativo, nomeadamente dos serviços de Urbanismo que, atualmente funcionam exclusivamente *online*. Os principais impactos na organização da criação deste serviço foram:

- Aperfeiçoamento das regras de gestão documental;
- Maior garantia de fiabilidade dos dados e rigor administrativo;
- Melhoria das condições de acesso a documentação (rapidez de consulta, acesso descentralizado, controlo das permissões);
- Reorganização da metodologia de trabalho na Divisão Municipal de Urbanismo: introdução de um *workflow* (SIURB), associado à desmaterialização dos processos em andamento, possibilidade de consulta de acesso remoto aos antecedentes dos processos, exigência de maior rigor na gestão dos conteúdos e no controlo dos prazos;
- Maior segurança na relação com o munícipe: conhecimento da situação dos processos, maior facilidade na prestação de informações;
- Estreitamento da cooperação entre serviços: Direções Municipais, Serviços de Atendimento;
- Redução do número de requisições para a saída dos processos;
- Diminuição da sobrecarga de conferências (folha a folha).

O BAV, organizado por eventos de vida, e os FO, enquanto serviços com um elevado grau de automatização (e de integração com outros serviços e departamentos) e baseados numa lógica de plataforma multicanal assente num sistema tecnológico único, são ferramentas que conferiram ao Gabinete do Município uma capacidade de otimizar

recursos internos, tornando os serviços mais eficazes no cumprimento da seu desígnio estratégico e mais eficientes, conseguindo fazer mais e melhor sem aumentar a necessidade de recursos humanos e financeiros.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?				
Suficiência da base de informação utilizada	1	2	3	4
[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]			X	

A análise da operação, na qual a entrevista teve um papel essencial, permitiu aferir um conjunto de impactos da operação nas seguintes dimensões:

- Efetividade e agilidade dos processos de decisão e execução operacional

O número de requerimentos apresentados *online* subiu de 8.639 em 2013 para 54.487 em 2020, sendo que o tempo médio de tratamento destes requerimentos desceu de 48 para 24 horas no mesmo período temporal.

Em 2013, o Gabinete do Município recebeu 50.934 chamadas telefónicas, número que em 2020 foi de 155.978, tendo o tempo médio de espera diminuído de 26 para 2 minutos. Em 2020, foi registado um tempo médio de atendimento de 3m43s.

No que diz respeito ao canal presencial, em 2013 foram registados 201.744 atendimentos, face aos 47.566 registados em 2020.

- Satisfação dos utilizadores com os serviços prestados

A implementação e o posterior desenvolvimento e aprofundamento das medidas preconizadas pela operação levou a que, em alguns meses, se tivessem atingido taxas de atendimento (número de chamadas atendidas em relação a chamadas entradas) na ordem dos 98-99%, fechando o ano de 2020 com um taxa de 93% (no caso específico do Urbanismo, este valor foi de 87%). Este desempenho contribui para um elevado grau de satisfação dos utilizadores internos, na medida em que existe o cumprimento/superação dos objetivos e metas de resultado dos instrumentos de avaliação (SIADAP) e externos, pelo aumento do nível de serviço relativo à atividade do Gabinete do Município. Não é possível quantificar este grau de satisfação, uma vez que não é realizada uma monitorização regular.

- Racionalização/Redução de custos de funcionamento

A simplificação e agilização de um conjunto de procedimentos camarários materializado na fusão dos processos de licenciamento urbanístico com os processos de ocupação da via pública, autorização de funcionamento de parque privado de estacionamento público e de trabalhos de reconstrução de passeio, passaram a ser automaticamente integrados no processo de licenciamento urbanístico sem que o cidadão/empresa tenha que submeter qualquer pedido adicional. Passou, também, a ser possível emitir na hora, no Gabinete do Município, a licença ou prorrogação de licença de ocupação de via pública com grua e foi eliminada a necessidade de licença de ocupação da via pública com ar condicionado. Estima-se que este processo tenha produzido poupanças anuais na ordem dos 5 milhões de euros em custos administrativos.

Foram ainda apuradas outras estimativas ao nível dos indicadores de resultado afetos às atividades da operação destinadas à Racionalização da Gestão: Redução de resmas de papel em 20%; Redução de horas de trabalho em 10%; Eliminação de 30 procedimentos internos; Desmaterialização de 100 procedimentos internos; Desmaterialização de 100 procedimentos externos; Redução do número de requisições de documentos arquivados em 50%; Emissão de 15.000 faturas eletrónicas anualmente.

No caso mais específico da Unidade Central de Digitalização, os impactos foram quase imediatos à sua entrada em funcionamento, nomeadamente a nível do número de documentos digitalizados (Meta: 160.000, Realizado em maio de 2010: 231.597), da redução do número de horas de trabalho de conferência de processos de Licenças de Obras arquivados (Meta: 15%; Realizado a 31/12/2009: 25%) e da percentagem de reutilização de Licenças de Obras Digitais (Meta: 18%; Realizado a 31/12/2009: 19%).

Esta operação constituiu-se como um alicerce da transição digital ainda em curso, pois foi a partir da sua implementação que foi possível que, entre 2013 e 2021, a média de formulários digitais apresentados mensalmente tivesse aumentado de 720 para 5.722 e que o número de pessoas que aderem mensalmente ao Portal do Município/BAV tivesse registado um aumento de 36 para 887. Atualmente, o Município do Porto trata 99% dos processos de forma digital (digitalizados à entrada), face aos 30% verificados em 2013.

A perceção que existe internamente é que, de um modo geral, a operação teve um contributo muito importante para a alteração da imagem sobre a qualidade dos serviços prestados pelo Município em termos de inovação, rapidez e fiabilidade e que tal resultou da capacidade interna de materialização do potencial de transformação associado às medidas/ferramentas implementadas.

Ainda assim, não é possível validar de forma plena os pressupostos assumidos pela TdP (1: “As práticas de planeamento adotadas traduzem e promovem uma cultura de orientação para os resultados” e 2: “São reforçadas as práticas de monitorização e avaliação do desempenho organizacional e operacional”). Se é verdade que alguns dos indicadores referidos são monitorizados de forma regular e avaliados no âmbito do SIADAP, este não foi um processo que esteve delineado originalmente na operação, nem foi possível aferir – através da informação recolhida e solicitada – o nível de alcance do objetivo que previa a consolidação das iniciativas implementadas através da operacionalização de ferramentas de avaliação dos resultados.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2 X	3	4

Contributo para o Objetivo ‘Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública’

Redução dos custos de funcionamento

- Apesar de existirem reduções de custos de funcionamento decorrentes da desmaterialização de processos que não é possível quantificar, este é um fator cuja valorização é secundada em favor dos objetivos estratégicos de melhoria da interação com os clientes e municípios.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

- Redução de recursos nas funções/serviços que passaram a ser disponibilizados em regime de autosserviço, mas que são realocados a outros serviços e, portanto, não constituem uma redução em termos de contingente global do Município.

Aumento da produtividade

- Pelo facto de existirem melhores ferramentas de trabalho, existe a perceção clara por parte dos utilizadores internos que se conseguiu alcançar uma otimização de recursos que permite fazer mais e melhor sem aumentar a necessidade de alocação de mais recursos.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- A lógica de integração dos sistemas de informação implementada com a operação é um fator essencial para uma utilização mais racional dos recursos disponíveis, na medida em que a mesma pessoa consegue executar mais funções, reduzindo a necessidade de interação física com outros departamentos ou serviços.

Contributo para o Objetivo ‘Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas’

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

- O Balcão de Atendimento Virtual, organizado por eventos de vida, e os Formulários Online, enquanto serviços com um elevado grau de automatização e baseados numa lógica de plataforma multicanal assente num sistema tecnológico único, são especialmente direcionados para a melhoria do atendimento através da redução de tempos de resposta (redução de tempos de espera e de tratamento de formulários) e da elevação das taxas de atendimento (aumento de chamadas atendidas em relação às chamadas entradas);
- Entre 2013 e 2020, o tempo médio de tratamento dos requerimentos apresentados *online* desceu de 48 para 24 horas e no mesmo período temporal, o tempo médio de espera no atendimento telefónico diminuiu de 26 para 2 minutos.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- A integração do BV e dos FO com a solução de histórico de contactos contribuiu para o aumento dos níveis de eficácia no atendimento ao permitir ter uma perspetiva de continuidade em cada ato de contacto do mesmo cliente.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

- Os processos de ocupação da via pública, autorização de funcionamento de parque privado de estacionamento público e de trabalhos de reconstrução de passeio passaram a ser automaticamente integrados no processo de licenciamento urbanístico sem que o cidadão/empresa tenha que submeter qualquer pedido adicional;
- A simplificação e a agilização de um conjunto de procedimentos camarários relacionados com licenciamentos eliminou a necessidade de obtenção de licença de ocupação da via pública com ar condicionado.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

- O Boletim Municipal Eletrónico, ao disponibilizar o acesso mais rápido, fiável e completo à informação, proporcionou a diminuição do número de deslocações e de contactos com os serviços municipais, o mesmo se

passando com possibilidade de consulta *online* de dados sobre os processos administrativos em curso e com a facilidade de obtenção de informações sobre antecedentes relativos a um conjunto de procedimentos administrativo e técnicos.

- Entre 2013 e 2020, o número total de atendimentos diminuiu de 261.317 para 258.031, o que representa um decréscimo de apenas 1%. O que se deve destacar neste período temporal é a transferência do canal presencial para os canais telefónico e digital que registaram aumentos no número de atendimentos de 206% e 531%, respetivamente.

OBSERVAÇÕES

Durante o período de execução da operação, foram aprovadas as seguintes reprogramações:

- 2010: Financeira (alteração para 70% a taxa de cofinanciamento);
- 2010: Temporal (adiamento em 6 meses do prazo de execução da operação);
- 2011: Física e temporal (alteração da data de fim e ajustamento dos valores entre componentes);
- 2012: Financeira (reclassificação das despesas por componentes);
- 2012: Financeira (reforço da taxa FEDER).

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:
QUALIFICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

D1

FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA

Autoridade Tributária

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação		Código da Operação		
QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL		103262/2014/933		
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Potencial Humano	€ 91.658	€ 65.067	2014

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

O fundamento deste Projeto prendeu-se com a necessidade de dar resposta aos desafios que a recém-criada AT (2012) vivia na sequência de uma profunda reforma da Administração Fiscal, que envolveu a fusão das três Direções Gerais e que implicou uma reestruturação orgânica e integração dos serviços adotando como missão administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia.

A reestruturação prosseguida permitiu reduzir custos mediante a simplificação da estrutura de gestão operativa, o reforço do investimento em sistemas de informação e a racionalização da estrutura local, adaptando-a a um novo paradigma de relacionamento entre a administração tributária e o contribuinte, em que os canais remotos (designadamente a via eletrónica) ganharam um peso preponderante. A par do processo de reestruturação, a AT confrontava-se com dois problemas: *redução de efetivos em funções chave, por força da aposentação*; e *as regulares alterações aos diversos diplomas legais que regiam as diferentes áreas da tributação* que se traduziram em claras necessidades de requalificação dos 3.400 efetivos, que integravam o conjunto dos serviços centrais e distribuídos, localizados nos distritos de Lisboa e Setúbal.

Face a esta situação, foi importante apostar na formação e requalificação de ativos. O projeto de formação tinha como principal objetivo desenvolver competências que contribuíssem para os objetivos estratégicos da AT como sejam a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, melhorar o serviço prestado ao contribuinte e o reforço da cooperação nacional e internacional a nível fiscal e aduaneiro. O plano de formação centrava-se nas áreas da contabilidade e fiscalidade, regime jurídico, enquadramento profissional, línguas estrangeiras e liderança e gestão de equipas.

Foram aprovados 51 cursos de formação, 132 ações, destinados a 6.246 formandos, a que correspondia a 70.803 horas de formação em horário laboral.

Ao longo do projeto registaram-se várias as alterações, nomeadamente ao nível das necessidades de formação que motivaram três pedidos de alteração com impacto no número de cursos e ações de formação, número de formandos abrangidos, volume de formação e montante financeiro. Assim, o compromisso assumido foi o de realizar 51 cursos em 126 ações de formação que deveriam abranger 5.209 formandos e um volume de formação de 42.508 horas de formação laboral.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

Neste projeto, o diagnóstico de necessidades de formação ocorreu a nível central, regional e local visou identificar necessidades face aos objetivos estratégicos e operacionais da AT. Foram realizadas reuniões com diversos serviços que, em matéria de formação, se revelavam mais participativos e críticos, através das quais se procurou obter os contributos de dirigentes, chefias de serviços e formadores que, face à sua área de atuação, fossem representativos do universo da AT.

O universo selecionado envolveu: Direções de Finanças e respetivos Serviços de Finanças; Alfândegas e respetivas Delegações e Postos Aduaneiros, bem como alguns Serviços Centrais e respetivas unidades orgânicas. A escolha deste universo de participantes deveu-se ao facto de estarem na posse de informação sobre necessidades de formação no âmbito das alterações da legislação, da introdução de novos procedimentos, de novos sistemas e

eventualmente de novas aplicações informáticas e da conclusão de projetos fundamentais na AT para cuja implementação a formação constituiu um fator crítico de sucesso. Essas reuniões, caracterizaram-se por um diálogo aberto e discussão de pontos de vista em torno da formação, visando, nomeadamente:

- Identificar as necessidades de formação por áreas funcionais e de qualificação;
- Identificar áreas temáticas que pudessem dar resposta às necessidades diagnosticadas;
- Identificar prioridades de formação e
- Recolher sugestões que pudessem contribuir para as melhorias do sistema formativo

Os resultados obtidos no Diagnóstico efetuado revelaram uma clara necessidade em torno das áreas de *core business* da AT as quais surgem maioritariamente representadas nas Área de Qualificação:

- Fiscalidade e Áreas Conexas, com 68% dos pedidos de formação diagnosticados, assim distribuídos em função das matérias/conteúdos formativos: Justiça – 24%; Rendimento e Despesa – 19%; Legislação/Cursos Transversais -11%; Património – 8%; Cobrança – 5%; Tributação/Regulação/IEC e ISV – 1%.
- Auditoria e Contabilidade, representam 14% do total dos pedidos
- Sistemas de Informação e Aplicações Informáticas 5%.
- De salientar ainda a importância concedida ao relacionamento interpessoal na vertente interna hierárquica e funcional – Gestão e Liderança com 4,5% das necessidades diagnosticadas.

Deste processo de auscultação, resultou a elaboração de um plano de formação que contemplava 51 cursos de formação num total de 40.508 horas de formação nas seguintes áreas de qualificação:

- Fiscalidade/Áreas Conexas
- Auditoria/Contabilidade
- Gestão e Liderança
- Desenvolvimento Pessoal/Qualidade no Atendimento
- Área Administrativa e Financeira
- Tesourarias/Cobrança
- Aplicações informáticas/Sistemas de aplicações centrais
- Línguas - Inglês Técnico
- Ferramentas de Produtividade Nível avançado.

Foram ainda privilegiadas iniciativas de formação que possibilitassem uma oferta formativa consentânea com os compromissos estabelecidos no QUAR da AT, numa lógica de desenvolvimento e execução de uma estratégia de “Qualificação, Desenvolvimento de Competências, Valorização e Motivação dos Recursos Humanos”.

As ações respeitantes a aplicações informáticas/Sistemas de aplicações centrais, tiveram por destinatários os recursos afetos à área dos sistemas de informação e por objetivo assegurar a respetiva atualização de conhecimentos face à evolução verificada ao nível dos sistemas e aplicações.

A inclusão das línguas, deveu-se ao facto de, neste universo, estarem englobados todos os serviços centrais da AT que, por força dos compromissos comunitários relacionados com a fiscalidade e a união aduaneira, bem como, do projeto em curso de implementação das Alfândegas eletrónicas, eram obrigados a manter uma interação regular e frequente com os parceiros comunitários, necessitando para tal de assegurar elevada proficiência em língua inglesa dos respetivos recursos, tornando indispensável promover algumas ações de inglês técnico de carácter eminentemente prático. As ferramentas de produtividade revelaram-se de extrema utilidade para as áreas de prevenção e inspeção tributária e aduaneira, onde se mostraram particularmente úteis as funcionalidades mais avançadas.

No decurso do desenvolvimento do projeto de formação, ocorreram várias alterações organizacionais, legislativas e comunitárias que originaram um conjunto de novas necessidades de formação. Para colmatar estas novas lacunas a AT procedeu a alguns ajustes no Plano de Formação de forma a redirecionar conteúdos e garantir deste modo que os objetivos e necessidades identificadas fossem de fato colmatadas e a mais-valia da formação pudesse ser uma realidade para as reais carências da AT, dos seus colaboradores e do funcionamento da mesma. Neste sentido procedeu-se a um reforço de competências de: gestão; sócio-comportamentais, (“Qualidade no Atendimento”); jurídicas (Código do Procedimento Administrativo); e na área das alfândegas (alfândegas eletrónicas).

O conteúdo material da operação traduziu-se na implementação de ações de formação dirigidas aos funcionários da AT integrados em diferentes categorias profissionais e departamentos. Foram realizados 51 cursos, que correspondem a um volume de formação realizado de 6.266. dias de formação em horário laboral. Este volume de formação traduziu-se ainda em 41.145 horas, o que representa 96,8% do total aprovado em candidatura, abrangendo 5.002 formandos empregados internos. O total de despesa aprovada em saldo final foi de 91 657.69€ o que corresponde a uma taxa de execução financeira de 72,8%.

Face ao plano de formação em candidatura, os cursos e respetivas ações realizadas sofreram apenas ligeiros ajustamentos, relacionados com o indeferimento de um curso - Lei Vínculos Carreiras Remunerações - e a respetiva redução de ações realizadas.

A DSF dispõe de um sistema informático que permite a gestão de toda a formação que organiza, bem como de instalações próprias para a formação.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

Na documentação do projeto, consta que a AT realiza a avaliação da qualidade do processo formativo (durante a formação) e das aprendizagens realizadas pelos formandos (durante a formação). Esta informação foi validada pelos interlocutores entrevistados, que referiram que em todas as ações de formação os formandos são convidados a preencher os questionários de satisfação da formação, bem como os da avaliação das aprendizagens, contudo, não existe uma prática regular de sistematização dos resultados desses instrumentos.

De acordo com a informação posteriormente enviada pela DSF *“foram sempre aplicados questionários de satisfação no final de cada uma das ações associadas ao presente projeto. Em termos qualitativos apenas podemos referir que os formandos de forma genérica concluíram com sucesso as ações que frequentaram”*.

A DSF, revela na informação enviada, que tendo em conta a sua Missão, e, guiada pelas orientações estratégicas do QUAR e do Plano de Formação relativo ao ano de 2014 manteve como vetores principais os seguintes valores:

- Reforço de competências gestonárias, tendo para o efeito realizado uma edição do FORGEP, curso que abrangeu 50 Dirigentes de cargo de Direção Intermédia ao longo de 2014.
- Reforço das competências sócio comportamentais, através da realização do curso “Qualidade no Atendimento”.
- Reforço de competências de carácter mais transversal à atividade fiscal e aduaneira e que visou o reforço de competências jurídicas, exemplo disso é o Código do Procedimento Administrativo.
- A Introdução de ações de formação que visam responder às necessidades mais prementes das Alfândegas, bem como as exigências próprias da dinâmica comunitária, têm vindo a ter impactos no funcionamento daquelas, com especial relevo, para o Projeto de continuidade das alfândegas eletrónicas, destacando-se para o efeito o STADA Importação Novas Funcionalidades e Recolha de declarações associadas a particulares.

O QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
X			

Os interlocutores não têm elementos de acompanhamento da formação ou de indicadores de resultados e impactos que permita produzir interpretação de impactos decorrentes da formação, nem verificar se:

- Existem práticas eficazes de valorização e reconhecimento do desempenho profissional;
- São adotados mecanismos potenciadores da transferência das competências adquiridas para o contexto de trabalho.
- Houve melhoria do desempenho profissional dos recursos humanos da AT.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

Relativamente à análise do peso dos FEEI na estratégia da AT, pese embora a relevância que assume no plano de formação da entidade, foi possível apurar que os projetos seriam sempre implementados, independentemente do apoio comunitário. No entanto, a AT considera que os FEEI facilitam o desenvolvimento das operações.

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

A equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita identificar os contributos da componente de formação deste projeto para os objetivos de 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública':

Redução dos custos de funcionamento

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Aumento da produtividade

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

A equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita identificar os contributos da componente de formação deste projeto para os objetivos de 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas':

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

OBSERVAÇÕES

Entrevista realizada com a Direção de Serviços de Formação, designada abreviadamente por DSF - Unidade Orgânica dos Serviços Centrais da AT, responsável pela formação e qualificação dos trabalhadores desta Organização.

Durante a entrevista a interlocutora da DSF referiu que como o projeto foi executado há mais de 8 anos não dispunha de informação sobre os resultados deste projeto em concreto e que teria de consultar e reunir informação adicional. Quando questionada sobre as práticas gerais de gestão, acompanhamento e avaliação da formação adotadas pela DSF referiu apenas que a AT não realiza a análise de retorno do Investimento (ROI) da Formação, remetendo a disponibilização informação adicional para a realização de uma outra reunião com a presença dos dirigentes da DSF.

A Equipa de Avaliação, liderada pelo consórcio ImproveConsult e IESE solicitou à AT a realização de uma nova reunião com a DSF para esclarecimentos adicionais sobre os resultados e impactos do projeto AT 103262/2014/933, bem como o envio de informação documental disponível sobre o projeto.

Apesar de toda a colaboração prestada pela AT na elaboração deste Estudo de Caso, e no envio de alguma informação adicional (candidatura e realização da formação), não houve respostas, em tempo útil, ao pedido de uma nova reunião com a DSF.

Ações de formação realizadas:

Nº de Curso	Designação	Ações realizadas	Nº Formandos	Volume Horas Formação
1	Alterações do Orçamento Geral	4	955	6685
2	Reforma do IRC	2	450	3150
4	IRS - Tributação de Não reside	5	94	658
9	IVA - Isenções Completas e Inc	3	58	406
12	SLC - Função Caixa	2	15	210
15	Regime Geral das Infrações Tr	8	200	1400
16	Execuções Fiscais - Reversões	1	32	336
18	Código do Procedimento Adminis	6	156	1092
20	Férias, Faltas e Licenças - RC	4	107	749
26	Gestão de Divergências - IRS	3	75	525
28	Gestão de Divergências - e Fac	1	18	126
29	Técnicas de Investigação Crimi	2	41	1230
30	STADA Importação Fase Elctroni	1	10	280
32	SIC-ES - Estampilhas Fiscais	1	11	154

Nº de Curso	Designação	Ações realizadas	Nº Formandos	Volume Horas Formação
35	Controlo de Venda a Gasóleo Co	2	27	486
36	IDEA	2	26	364
39	IVA/RITI	2	54	378
45	Qualidade no Atendimento	1	21	294
47	Excel Nível II	1	15	210
51	FORGEP	2	51	6120
54	IRS e Modelo 3 - Declarações E	5	479	3353
56	STADA Importação - Recolha/Cri	1	11	231
62	IVA Análise de Contas Corrente	10	402	2814
63	LGT - Derrogação do Sigilo Ban	11	343	2401
64	Alterações ao Orçamento de Est	3	193	1351
65	Imposto de Selo Transmissões G	3	47	329
66	IVA REEMBOLSOS	1	12	84
67	IVA REGRAS DE LOCALIZAÇÃO (201	1	10	140
68	E-factura Gestão de Divergênci	3	147	514.5
69	IMT – I Municipal s/Transm One	1	12	84
70	DUPLA TRIBUTAÇÃO INTERNACIONAL	2	59	826
71	Regime Especial de Tributação	1	13	52
72	IRC - ESQUEMAS FRAUDULENTOS	1	29	203
73	IVA FRAUDE CARROSSEL	1	28	196
74	REGIME GERAL INFRACÇÕES TRIBUT	1	21	147
75	SIC EU VERTENTE NACIONAL DO SI	2	18	252
76	Direitos da Propriedade Intele	1	10	70
77	EXECUÇÕES FISCAIS REVERSÕES E	2	66	231
78	EXECUÇÕES FISCAIS VENDAS, GARA	1	0	0
79	EXECUÇÕES FISCAIS PRESCRIÇÃO D	3	82	574
80	Exec. Fiscais - Reclamação e G	2	63	220.5
81	Exec. Fiscais - Insolvências e	2	63	220.5
82	Exec. Fiscais - Vendas, Garant	1	29	101.5
83	Exec. Fiscais - Penhoras	2	55	192.5
84	PEJEF N.PROC.E FUNCIONALIDADES	1	23	80.5
85	PEJEF N.PROC.E FUNCIONALIDADES	1	25	175
86	PEJEF – Penhoras Aduaneiras, B	1	9	63
87	PEJEF - PENHORAS MANUAIS	1	22	154
88	PEJEF - Inventários: Controlo	1	37	259
89	PEJEF - Inventários: Controlo	3	187	654.5
90	Sistema Gestão do Atendimento	4	91	318.5

Fonte: SIIFSE

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

QUALIFICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

D2

FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA CÂMARA MUNICIPAL DE MAFRA

CÂMARA MUNICIPAL DE MAFRA

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL			044844/2010/934	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO Potencial Humano	€ 301 756	€152 689	2012

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
					X

A Câmara Municipal de Mafra reconhece a necessidade de investir na eficácia dos serviços públicos locais por forma a elevar a imagem de eficiência do setor. Neste contexto, aposta continuamente na formação dos seus colaboradores por forma a promover uma melhoria do serviço prestado, potenciar uma autarquia mais forte, com maior carácter de eficiência e inovação incorporado no serviço prestado, mais preparada para a mudança para responder de forma célere e eficaz às exigências dos municípios, e dar resposta às Estratégias de Desenvolvimento Local, e às Grandes Opções do Plano 2010-2013 do Governo quanto à “Modernização e Valorização da Administração Pública”.

Através da proposta formativa que materializou esta operação, a autarquia procurou: colmatar o défice de competências específicas que condicionava o desempenho da Autarquia; reforçar o nível das competências profissionais dos funcionários em domínios estratégicos de gestão e inovação, potenciando a sua modernização e a melhoria da qualidade do serviço público, antecipando as necessidades das freguesias sob o domínio da autarquia; estimular a criação de novas metodologias centradas na simplificação, agilidade, inovação e desmaterialização de processos; promover a qualidade e eficiência dos serviços públicos; desenvolver competências técnicas, científicas e comportamentais necessárias para um desempenho profissional modernizado que vá de encontro as necessidades dos municípios e que permitisse obter melhorias significativas ao nível do desempenho global da Autarquia.

A operação prosseguiu com os seguintes objetivos:

- Colmatar necessidades de formação muito específicas da Autarquia, que surgem de outras de carácter eminentemente teórico que têm sido desenvolvidas ao longo dos últimos anos, conduzindo nesta fase à preocupação com um tipo de formação que seja desenvolvida por forma a permitir aos formandos resolver os problemas concretos e específicos da sua função, competências, da Autarquia e da sua cultura específica.
- Continuar a incrementar o nível de formação geral dos colaboradores como ferramenta específica de resposta às exigências dos serviços e dos utentes;
- Responder aos requisitos legislativos como a implementação do SIADAP, o Novo Regime da Contratação Pública, ou as novas competências.
- Colmatar défices de conhecimentos e competências face a novas tecnologias e novas ferramentas tecnológicas, atualizar os conhecimentos face à introdução de novas metodologias, aprofundar os conhecimentos e competências face aos processos da entidade.
- Promover ações capazes de melhorar os desempenhos individuais da organização e contribuam para a melhoria do seu desenvolvimento global.
- Fornecer competências com vista à melhoria da qualidade do serviço prestado, racionalização dos custos dos serviços da Autarquia, promovendo uma imagem aliada a uma maior aproximação ao cliente
- Apoiar o desenvolvimento de uma estratégia de melhoria contínua da Autarquia.
- Contribuir para que o concelho se tornasse atrativo para a população conseguindo assim uma vantagem competitiva via diferenciação pela qualidade de vida de que é possível usufruir;
- Difundir a política de igualdade de oportunidades que sempre vigorou na organização.
- Contribuir para disseminar o conceito de cliente e a preocupação com o serviço que lhe é prestado.
- Reforçar a interiorização relativamente a política de Qualidade, Missão e Valores da Câmara.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
			X

A prática de levantamento de necessidades formativas no âmbito do plano de formação profissional para os trabalhadores da Câmara Municipal de Mafra já existia numa fase anterior à conceção do projeto, imposta também pelo certificado que a autarquia tem ao nível da qualidade desde 2008. Assim, a construção do projeto formativo teve por base a realização de um Diagnóstico de Necessidades de formação e desenvolvimento de competências. O diagnóstico de necessidades de formação e respetivo plano de formação profissional foi elaborado com recurso a um conjunto de instrumentos e metodologias participativas (Entrevistas¹, Inquéritos², Observação³, Indicadores e Estudos de Referência⁴, Ficheiros de pessoal⁵ e organograma da Autarquia) e dividiu-se em sete fases distintas.

Numa primeira fase, foram realizadas entrevistas, nas quais foram envolvidas as chefias. Procedeu-se após esta fase a uma apresentação dos resultados obtidos. Posteriormente e com base nas duas primeiras fases, elaborou-se um questionário. Estes procedimentos resultaram na elaboração de um relatório preliminar, onde constavam as propostas de formação identificadas. Este relatório foi sujeito a uma avaliação por parte da autarquia e do seu executivo, e deu-se lugar a uma discussão acerca do mesmo e dos seus resultados. Nesta fase de discussão e construção, foi ainda inserido um outro elemento de complementação de dados, para elaboração do plano de formação. Procedendo-se também a uma análise das necessidades formativas, identificadas no âmbito do SIADAP. Finda esta fase, procedeu-se à emissão de um relatório, com a proposta final de formação. O processo despoletado para a obtenção de informação sobre as necessidades de formação foi baseado numa análise top-down.

Durante o levantamento de necessidades formativas foram identificadas lacunas em diversas áreas que poderiam ser colmatadas com recurso a formação profissional, possibilitando aos colaboradores reforçar as suas habilitações e melhorar a sua postura a nível socioprofissional em áreas como: Planeamento estratégico e da Gestão por Objetivos; Gestão e Avaliação de Desempenho de Serviços, Programas, Dirigentes e trabalhadores e Metodologias de Melhoria Contínua; Gestão de Recursos Humanos; Gestão financeira e orçamental e POCAL; Contratação Pública e sistemas de aquisição de bem e serviços; Reengenharia de Processos; Marketing Público, comunicação institucional e atendimento; Gestão para a Qualidade, liderança e gestão de equipas; Gestão do Conhecimento; Tecnologias de informação e comunicação, sociedade de informação e administração eletrónica; Literacia informática.

Os resultados do diagnóstico conduziram à elaboração de um plano de formação que contemplava a 50 cursos de formação nas áreas anteriormente identificadas num total de 20.289 horas de formação. Pretendiam abranger 687 funcionários internos do Município oriundos das diversas categorias profissionais (152 Técnico Superior; 38 Assistente técnico / Coordenador técnico; 74 Técnicos; 170 Assistente Técnico; e 253 Assistente Operacional).

No decurso do desenvolvimento do projeto de formação, ocorreram várias alterações organizacionais e legislativas, nomeadamente a imposição de redução de trabalhadores e chefias da Administração Pública, o que provocou alterações na estrutura organizacional interna da CMM e originou um conjunto de novas necessidades de formação. Por exemplo, na Divisão de Recursos Humanos foi identificada falta de conhecimento dos trabalhadores sobre vencimentos, assiduidade, medicina no trabalho, excel... Para colmatar estas novas lacunas a CMM procedeu a alguns ajustes no Plano de Formação de forma a redirecionar conteúdos e garantir deste modo que os objetivos e necessidades identificadas fossem de fato colmatadas e a mais-valia da formação pudesse ser uma realidade para as reais carências do Município, dos seus colaboradores e do funcionamento do mesmo.

¹ Através dos contactos diretos com os funcionários (dirigentes, chefias e chefias intermédias), foi possível fazer referência a potenciais problemas solucionáveis através da formação. O recurso à entrevista porque permite obter uma análise mais profunda de qual é a estratégia da entidade, o que facilita a identificação das necessidades colmatadas através da formação profissional. Apela, ainda, à livre expressão de opiniões permitindo assim uma maior abertura do entrevistado.

² Foram aplicados inquéritos com objetivo da recolha de indicadores relativos às ações de formação de forma a complementar/ cruzar e validar a informação obtida através das restantes metodologias.

³ Verificam-se vários aspetos ao nível do desempenho dos colaboradores (recorrendo inclusivamente ao diálogo), do processo operacional, do ambiente e condições de trabalho.

⁴ O acesso e análise de indicadores, estudos de referência, análise da legislação aplicável às autarquias e, análise das necessidades de formação indicadas no SIADAP, permitem antever um conjunto de necessidades ao nível das competências dos quadros da Entidade

⁵ Foram recolhidos dados concretos acerca do quadro de pessoal existente na Autarquia (estrutura etária, nível de escolaridade, antiguidade, categoria profissional etc.).

O conteúdo material da operação traduz-se na implementação de ações de formação dirigidas aos funcionários da Câmara Municipal de Mafra integrados em diferentes categorias profissionais e departamentos. Foram realizados 51 cursos, que correspondem a um volume de formação realizado de 3.839 dias de formação em horário laboral e 901 dias em horário pós-laboral, perfazendo 4.740 dias de formação. Este volume de formação traduziu-se ainda em 20.058 horas, o que representa 97,6% do total aprovado em candidatura, abrangendo 775 formandos empregados internos e 1.730,5 horas de monitorização. O custo médio por formando foi de 15.04€. O total de despesa aprovada em saldo final foi de 301.755,93€ o que corresponde a uma taxa de execução financeira de 100%.

Face à lista apresentada em candidatura, os cursos e respetivas ações realizadas sofreram alguns ajustamentos, tendo sido substituídos alguns cursos da lista inicial por outros de áreas diferentes. De acordo com a informação recolhida juntos dos interlocutores entrevistados, estas alterações foram essenciais para que o plano de formação fosse ajustado às reais necessidades que foram surgindo no decurso do projeto, motivadas por alterações organizacionais e legislativas, e fundamentais para garantir os resultados finais do projeto.

O ajustamento entre as áreas de formação que constavam no plano e os défices/necessidades de competências, desencadearam uma elevada adesão à formação por parte dos trabalhadores. A mudança – mobilização para a formação – foi bem gerida através da comunicação positiva. Nalguns cursos, teve de se proceder a uma seleção de formandos, em resposta à elevada procura.

As dificuldades sentidas na execução deste projeto prenderam-se apenas com a falta pontual de adequação de formadores para as áreas de formação e constrangimentos impostos inerentes aos formadores (desadequação e falta de disponibilidade). Ao nível das eventuais dificuldades decorrentes das regras de financiamento impostas pelo Programa, como é o caso paradigmático da elegibilidade de despesas, as mesmas foram ultrapassadas pela facilidade de contacto com um interlocutor do POPH. No entanto, a autarquia reconhece que o processo também foi facilitado pela contratação de uma empresa de formação que assumiu a componente de gestão da formação.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1

2

3

4

X

A Câmara Municipal de Mafra concebeu este plano formativo por forma a produzir competências profissionais que visavam a modernização e o desenvolvimento organizacional e, em última instância, a qualificação dos Recursos Humanos. Através destas ações de formação profissional, os colaboradores puderam reforçar as suas habilitações e melhorar a sua postura a nível socioprofissional, aperfeiçoando conhecimentos e adaptarem-no a outros contextos profissionais.

As áreas dos cursos e das ações de formação ministradas estavam relacionadas diretamente com as áreas profissionais dos trabalhadores e responderam a necessidades ou lacunas identificadas, pelo que se teve em consideração os processos individuais de necessidades formativas e de desenvolvimento de competências que justificariam a elaboração de um Plano Formativo Anual na C.M. de Mafra. Por essa via, a formação profissional tem vindo a ser muito valorizada neste organismo, independentemente da progressão de carreira ou dos resultados da avaliação e reconhecimento do desempenho profissional do SIADAP.

O acompanhamento e avaliação da formação, da responsabilidade da entidade formadora externa, abrangeu todo o ciclo formativo, permitindo recolher informação sobre: a satisfação dos formandos; a qualidade do processo formativo (durante a formação); as aprendizagens realizadas pelos formandos (durante a formação); a transferência das aprendizagens realizadas pelos formandos (ativos) para o contexto de trabalho (após a formação); e a melhoria da qualidade do emprego após a formação.

O feedback dos formandos foi muito positivo e a adesão à formação foi sempre muito elevada por corresponder a necessidades efetivas, o que resultou numa taxa de desistência global inferior a 10%. Os resultados da avaliação da satisfação dos formandos relativa às ações de formação frequentadas revelam que *todos os cursos foram proveitosos para os formandos sendo referido pelos mesmos que as formações foram um importante contributo para as suas funções e tarefas na prática profissional e por vezes também pessoal*⁶. De acordo com a informação recolhida junto dos interlocutores entrevistados, o feedback em relação à formação frequentada foi muito positivo, tendo existido vários relatos de trabalhadores muito satisfeitos com a formação frequentada que consideraram que a mesma foi útil e uma mais-valia para o desenvolvimento do seu trabalho. Relativamente aos

⁶ Relatório Final do Projeto de Formação da Câmara Municipal de Mafra 2010-2012.

formadores, a grande maioria avalia os formadores de forma positiva e refere que o formador foi uma peça muito importante na transmissão dos conhecimentos e na motivação dos formandos.

No que se refere às avaliações das aprendizagens, os resultados alcançados revelam que os formandos obtiveram classificações muito positivas (média global de todos os cursos e ações é superior a 17 valores⁷), verificando-se que os cursos em que se obteve uma média mais elevada foram: Técnicas e ferramentas de gestão do tempo; Estatuto disciplinar; Gestão de reclamações; e Auditorias II (média de 20 valores); e os que auferiram as médias mais baixas os cursos de Regime Geral das Contraordenações (14,5 valores) e o de Contratação Pública (14,6 valores).

Os resultados da formação profissional traduziram-se na aquisição de conhecimentos, numa maior realização profissional pelo reforço de competências e pelas mais valias geradas pela partilha de conhecimento e pela capacitação dos trabalhadores. A participação na formação resultou numa maior colaboração entre dirigentes, dado que a formação aproximou as pessoas e, com isto alterou as formas de trabalhar e, sobretudo, de resolver os problemas. Paralelamente, foram usadas ferramentas de trabalho que produziram uma maior celeridade (p.e. utilização do Excel).

De acordo com o Relatório Final do Projeto de Formação os colaboradores reforçarem as suas habilitações, melhoraram a sua postura a nível socioprofissional, enriqueceram as competências dos formandos, nas áreas formativas frequentadas contribuindo para a construção e solidificação de novos agentes sociais.

A implementação do plano de formação contribuiu para aquisição/reforço de competências profissionais de 775 trabalhadores da CMM nas áreas identificadas no diagnóstico de necessidades de formação e que se encontram discriminadas no ponto das observações.

No plano formativo constavam ações cujo público-alvo eram funcionários com baixas qualificações (Nível II e III), pretendendo-se desta forma assegurar uma dupla finalidade: a) Facultar a aquisição de competências em áreas-chave e estratégicas de atuação; e b) Dotar os funcionários de competências/ conhecimentos que facilitassem/agilizassem o processo de RVCC. A percentagem de formação reservada a formandos com um nível de habilitações igual ou inferior ao 3º Ciclo do Ensino Básico foi muita representativa nesta operação.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1

2

3

4

X

Ao nível dos impactos da formação no desempenho profissional, importa reter que a formação é encarada, por este organismo, como uma prática eficaz de valorização e reconhecimento do desempenho profissional, uma vez que responde a necessidades relacionadas diretamente com o exercício da função profissional. O plano de formação constituiu um primeiro passo no caminho traçado com vista à simplificação e modernização administrativa dos serviços prestados

Desta forma, de acordo com o relatório de avaliação do projeto e a informação veiculada pelos entrevistados a implementação do plano de formação contribuiu para:

- Melhoria no desempenho das tarefas do dia-a-dia por parte dos trabalhadores que frequentaram as ações de formação;
- Transferência da aprendizagem para o posto de trabalho, nomeadamente através da mudança de práticas de trabalho e/ou utilização de novas ferramentas e tecnologias;
- Melhoria das relações e da comunicação entre as chefias dos vários departamentos da CMM (aumento da confiança e partilha entre os dirigentes);
- Melhorar o funcionamento do Município;
- Motivação dos trabalhadores para a frequência de novas ações de formação;
- Qualificação dos recursos humanos em domínios chave e estratégicos para o desenvolvimento do Município, colmatando necessidades formativas de grande especificidade da autarquia (775 trabalhadores internos da CMM);
- Simplificação e modernização administrativa dos serviços prestados;

⁷ Escala de 1 a 20 valores.

- Evolução organizacional;
- Otimização e rentabilização dos recursos humanos, financeiros e materiais existentes;
- Promoção da qualidade dos serviços e conseqüente satisfação dos munícipes,
- Melhoria e promoção da imagem do concelho transmitida para o exterior, tornando-o mais apelativo e credível aos investimentos externos.

As ferramentas de valorização e reconhecimento do desempenho profissional utilizadas pela C.M. de Mafra são a alteração de carreira. Todavia, este mecanismo encontra-se dependente da avaliação bianual do SIADAP que atualmente está fortemente condicionado pela restrição imposta pelas quotas entre trabalhadores. Para contornar esta situação a CMM recorre à mobilidade intercarreiras como forma de valorização do desempenho profissional.

As repercussões da formação são determinadas através de múltiplos fatores que contribuem para a progressão na carreira, como a apetência, a competência, a certificação e o desempenho profissional.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1

2

3

4

X

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

As formações propostas surgiram como resposta às necessidades específicas da Autarquia ao nível do seu desempenho, em articulação com as Estratégias de Desenvolvimento Local, e encontrando-se igualmente alinhadas com as Grandes Opções do Plano 2010-2013 do Governo quanto à "Modernização e Valorização da Administração Pública".

Redução dos custos de funcionamento

O plano de formação contribuiu para a otimização e rentabilização dos recursos humanos, financeiros e materiais existentes e diminuição dos custos.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Houve uma realocação de pessoas e redução de Recursos Humanos sobretudo decorrente da desmaterialização de processos através do recurso às tecnologias.

Aumento da produtividade

Com estas formações, a autarquia conseguiu obter um ganho de competências por parte dos seus colaboradores, o que se traduziu numa maior produtividade por parte do município, logo numa melhoria de serviços, aumentando assim a aproximação e satisfação dos munícipes.

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

A formação profissional é entendida, por parte da Autarquia, como uma ferramenta de melhoria, na procura da otimização dos recursos em prol da modernização da organização e da simplificação administrativa, concretizada através de uma maior utilização das TIC e dos recursos tecnológicos, da promoção da qualidade dos serviços, da melhoria dos meios de comunicação interna e externa, do desenvolvimento das competências técnicas e científicas dos colaboradores, ao nível das suas técnicas de gestão, da aplicação da legislação e o do aprimoramento das vertentes comportamental e de atendimento.

No relatório de avaliação do projeto e na informação veiculada pelos entrevistados, considerou-se que a rentabilização dos seus recursos (humanos, financeiros e materiais) promove a qualidade dos serviços e conseqüente satisfação dos munícipes, melhorando e promovendo a imagem do concelho transmitida para o exterior, tornando-o mais apelativo e credível aos investimentos externos. Estava ainda referenciado o contributo para um reforço da qualidade técnica dos colaboradores, uma maior valorização profissional e escolar dos mesmos e, em simultâneo, um aumento da motivação e qualificação, para que estes estivessem mais aptos para acompanhar os desafios propostos, respondendo às necessidades e ao desenvolvimento do seu município.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

A qualificação dos profissionais da Autarquia desenvolvida por este projeto foi prosseguida sob dois racionais:

- O da valorização humana, dotando a Câmara de Recursos Humanos com as competências necessárias para a correta prossecução das suas atividades para se obter os níveis de qualidade almejados pelos cidadãos;
- Como meio de resposta ao consecutivo aumento de competências, atribuições e serviços, uma vez que a Câmara, se começava a deparar com um leque cada vez mais significativo de competências e atribuições,

evolução essa que nem sempre é acompanhada pelo quadro de Recursos Humanos. Permitindo deste modo uma rentabilização de recursos e custos face ao aumento e exigência de serviços.

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores, Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores e Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

A formação foi encarada como uma oportunidade para o Município do ponto de vista da gestão de RH, considerando que o reforço de capacitação e competências conferiu uma maior qualidade no trabalho prestado e se tenha traduzido numa melhor resposta em termos de funcionamento, rapidez e celeridade, e redução da carga burocrática nos processos.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não existem evidências do contributo da formação para a Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP.

OBSERVAÇÕES

Ações de formação realizadas:

Nº Curso	Designação	Nº de Ações realizadas	Nº Formandos	Volume de Horas de Formação
1	Aprender a Gerir o Stress Pessoal	1	14	339
2	Técnicas e Ferramentas de Gestão do Tempo	1	15	297
3	Gestão de Equipas de Trabalho	1	12	302
4	Gestão de Conflitos	2	30	572
5	Gestão da Qualidade	1	14	385
6	Internet e Outlook	1	17	396.5
7	Excel Inicial	2	24	1117.5
8	Excel Avançado	1	15	646
9	Gestão e Avaliação Desempenho dos Serviços	1	13	300
10	Gestão e Avaliação Desempenho dos Dirigentes	1	16	372
11	Gestão e Avaliação Desempenho dos Trabalhadores	1	14	286
12	Auditorias Internas da Qualidade – Metodologias de Aplicação	1	10	266
13	Sistemas de Gestão Qualidade na Administração Local	1	12	371
14	Regime Geral de Contraordenações	1	8	224
15	Técnicas de Expressão Plástica	1	15	315
16	A Entrevista de Avaliação de Competências	1	9	215
18	Contabilidade Publica e Gestão	1	15	356
20	Contabilidade Autárquica - POC	1	9	209
21	Regime Contrato de Trabalho em Funções Públicas	1	10	376
22	Novo Regime Vinculação de Carreiras	1	12	287
23	Liderança de Grupos Infantis (6	87	2465
25	Estatuto Disciplinar	1	8	168
27	Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão Territorial	1	9	308
28	Alteração Regime Jurídico de Urbanização e Edificação	1	11	38.5
29	Organização e Técnicas de Arquivo	1	13	250
30	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (Módulo IG)	1	14	496
32	Actualizações de Polícias Municipais	1	12	224
34	Gestão de Equipamentos, Medição e Calibração	1	9	203
35	Noções de Metodologia na Área Alimentar	1	15	333
36	Novo Acordo Ortográfico	1	10	268
38	Primeiros Socorros		37	1102
39	Acomp. e Atendimento nas Escolas a Crianças c/NEE'S (Módulo IG)	1	14	463
40	Neuropsicologia Infantil (IG)	1	11	365
41	Animação de Grupos	1	15	396
42	Manuseamento de Produtos de Limpeza	1	11	146
44	Curso Geral de Protecção Civil	1	10	186.5
45	Planeamento de Emergência	1	13	273
47	Contratação Pública	1	14	490

Nº Curso	Designação	Nº de Ações realizadas	Nº Formandos	Volume de Horas de Formação
48	Atendimento ao Público	1	15	287
49	Código de Procedimento Administrativo	1	10	309
50	Gestão de Reclamações	1	14	357
51	Visio	2	33	651
52	Auditorias II	1	10	140
53	Formação SGP - Nível I : Trata	1	12	168
54	Formação SGP - Nível I: Tratam	1	12	237
55	Formação SGP - Nível II: Trata	1	12	322
56	Formação SGP - Nível II: Rotin	1	11	154
57	Formação SAD - Sistemas de Ava	1	12	84
58	Formação BIS-RH - Sistemas de	1	11	77
59	Mini MBA	1	14	746
60	Programação NeuroLinguística	1	12	720

Fonte: SIIFSE

Aspetos sobre o acompanhamento da Formação:

No Plano Formativo da CM Mafra o acompanhamento da formação baseia-se num sistema de informação que compreende reuniões, visitas, inquéritos, relatórios e contactos diretos e periódicos com os intervenientes (formandos, formadores e organização). Esta gestão da informação permite despoletar, atempadamente, os mecanismos de controlo e ajustes necessários às intervenções tendo em vista os objetivos traçados.

De salientar a disponibilização de vários mecanismos de contacto direto com a entidade formadora, nomeadamente, o número verde para promover o apoio e resposta imediata. Por outro lado, a disponibilização de um espaço online – via plataforma de ensino à distância, que serve de apoio adicional, divulgação de informação e conteúdos relevantes às ações em curso, bem como, todas as ações planeadas com recurso às Tecnologias Web 2.0.

Foi produzido um relatório final de avaliação – plano de eficácia da formação - que resulta da avaliação feita aos formandos, realizada no final da ação de formação (inquéritos de satisfação da ação e do/a formador/a) e da avaliação aos dirigentes ao fim de 6 meses da realização da ação.

A formação profissional será sempre um mecanismo de investimento nas pessoas, através da sua capacitação, o que acaba por melhorar a imagem da função pública e imprimir qualidade aos serviços públicos.

As recomendações dos interlocutores centram-se na simplificação dos procedimentos de acesso aos fundos: ser mais fácil aceder, ser mais simples preencher, ser mais célere todo o processo. Para garantirem a boa execução física e financeira de um projeto, reconhecem a necessidade de contratarem uma empresa em regime de *outsourcing* para a gestão da candidatura e da operação, uma vez que a Câmara não dispõe de RH suficientes.

Ao implementar este projeto, a CM Mafra pretendeu recorrer e colaborar numa rede de conhecimentos suportada por uma plataforma eletrónica gratuita e de fácil acesso aos seus visitantes (funcionários, cidadãos e empresas). Trata-se de uma plataforma colaborativa de apoio à partilha de iniciativas de modernização, inovação e simplificação administrativas, onde estava previsto também disseminar as suas boas práticas, potenciando deste modo, a partilha de informação e de conhecimento.

Documentos partilhados com a equipa de Avaliação:

- ✓ Relatório de Avaliação Final do Projeto
- ✓ Relatório de Eficácia (das ações mais representativas e o relatório Final/Global)
- ✓ Manual da Qualidade da Formação do período do projeto

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:
QUALIFICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

D3

CSC@UC – CENTRO DE SERVIÇOS COMUNS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA > COMPONENTE FORMATIVA

Universidade de Coimbra

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação			Código da Operação	
CSC@UC - CENTRO DE SERVIÇOS COMUNS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA			FCOMP-04-0126-FEDER-003631	
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
QREN	PO fatores de Competitividade	€ 2.888.105 (*)	€ 2.454.889	2012

(*) O custo elegível da componente formativa foi de € 7.579,44

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
				X	

O principal objetivo consistia na criação de um Centro de Serviços Comuns, para dar resposta ao novo modelo organizacional da Universidade de Coimbra, através da criação da plataforma Lugos (online). O projeto CSC@UC - Centro de Serviços Comuns da Universidade de Coimbra pretendia a: (a) interligação com o "Balcão@UC", garantindo a integração coerente no sentido da modernização e da eficiência no serviço prestado; (b) consolidação e reengenharia de processos internos, contribuindo para um bom desempenho ao nível de serviços estratégicos comuns; (c) consolidação de processos administrativos não críticos; (d) reengenharia de processos, automatização, padronização, suporte documental, apoio técnico especializado de âmbito organizacional e processual; e (e) redução de estruturas e processos redundantes.

A implementação do CSC implicou alterações na estrutura organizativa da UC e a concentração, numa única entidade, de serviços que anteriormente se encontravam dispersos nas várias unidades e serviços da UC.

As alterações na estrutura organizativa e a necessidade de assegurar as opções estatutárias, relacionadas com a modernização dos serviços, os requisitos de qualidade, a adoção de critérios de eficiência e eficácia de serviço público incluindo a uniformização de procedimentos, exigiam uma especial atenção sobre os recursos humanos, quer em termos de competências técnicas, que os dotassem de capacidade de resposta para o desenvolvimento das suas atividades, como em termos das competências comportamentais, garantindo as condições de motivação e a difusão de informação que lhes permitisse compreender e gerir a mudança.

Para assegurar a transição, minimizar os riscos, garantir um bom clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados, a UC incluiu nas atividades do projeto a formação dos recursos humanos com o objetivo de:

- dotar os colaboradores de conhecimentos para operar nos sistemas de informação adotados para a gestão de processos;
- facilitar o processo de mudança, minorando os impactos na atividade das pessoas através de formação comportamental e ações de *teambuilding*.

Neste sentido, optou por uma interligação do plano anual de formação a este projeto (CSC@UC), com vista a um reforço de competência em áreas estratégicas para o sucesso da operação: Atendimento; Relacionamento Interpessoal; Trabalho em Equipa; Gestão da Mudança; Gestão do Tempo; Liderança e Gestão de Equipas; Dinâmica de Grupos e Gestão de Recursos Humanos e um conjunto de ações na área das TIC, inclusive no âmbito da aplicação de suporte à gestão financeira mais comum às atuais estruturas da Universidade (SAP Financeira).

A componente de formação do projeto CSC@UC, para além da Execução da formação ao longo do processo de implementação do CSC, conforme as necessidades identificadas na fase de análise de processos (a executar em 2009), compreendia duas outras atividades:

- Levantamento das necessidades de formação e elaboração do relatório detalhado e elaboração de um plano de formação adequado às necessidades (final de 2009, alguns meses após a implementação do CSC);
- Aferição de competências comportamentais através de ações de formação específicas (até ao final de 2010).

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
			X		

O plano de Formação do Pessoal Não Docente 2009 teve por base um Diagnóstico de Necessidades formativas que se apoiou, fundamentalmente, nas necessidades específicas associadas ao projeto CSC@UC, ou seja, nas

necessidades relacionadas com a adoção de um novo modelo organizacional e a perspetiva de racionalização e simplificação. Neste sentido, o tipo e número de ações definidos no plano, bem como o número de formandos a abranger em cada ação, foi definido com base no número de colaboradores que iriam integrar as equipas de trabalho na fase de implementação do projeto e na expectativa do funcionamento do CSC a partir de julho de 2009. Como referido anteriormente, uma das atividades da componente de formação consistia na realização de um novo levantamento de necessidades de formação a realizar depois da entrada em funcionamento do CSC, na perspetiva da elaboração do Plano de Formação a executar em 2010. Neste sentido, foi realizado um levantamento das competências técnicas, estratégicas e comportamentais dos trabalhadores da UC, o que envolveu cerca de 500 trabalhadores.

Com base na informação documental disponibilizada foi ainda possível apurar que, até ao final de 2010, se realizaram as seguintes atividades:

- 4 ações de formação em “Gestão de Projectos”, que contaram com a participação de 48 trabalhadores da UC, envolvidos diretamente no processo de reestruturação da Administração.
- 2 workshops em “Gestão da Mudança” para chefias e elementos-chave neste processo, tendo sido abrangidas 24 pessoas;
- participação em 3 eventos no âmbito das tecnologias da informação, considerados relevantes no âmbito da implementação do novo serviço de gestão de sistemas e infraestruturas de informação e comunicação;
- 6 ações de *Teambuilding* para as novas equipas do CSC.UC (cerca de 300 participantes).

A execução financeira da formação ficou muito aquém do programado (13,2%) devido à não elegibilidade das despesas imputadas por dois motivos:

- Entidade formadora não acreditada;
- Encargos com os formadores por excederem os 50% do custo total elegível.

Não foi possível apurar se as restantes ações de formação que estavam programadas para o ano de 2011 (workshops de 2h em “Gestão da Mudança”, para todos os futuros trabalhadores do CSC.UC) foram efetivamente realizadas, nem quais as ações de formação que não foram consideradas elegíveis no âmbito do projeto.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
			X		

O acompanhamento e avaliação da formação é uma prática adotada pela UC, desde há muito anos, imposta pelo certificado que a UC tem ao nível da qualidade desde 2008, e abrange todo o ciclo formativo. As necessidades de formação são identificadas a partir dos resultados da avaliação de desempenho dos colaboradores (SIADAP), com base na sistematização das mesmas é elaborado o plano de formação que contempla todas as áreas necessárias para colmatar as necessidades identificadas. A metodologia de avaliação da formação consiste na aplicação de um questionário ao formando, após a realização da formação, e um outro ao seu dirigente com o objetivo de identificar os resultados da formação no contexto de trabalho.

A equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita conhecer os resultados da formação, nem reunir evidências de resultados que comprovem que:

- os formandos fazem uma apreciação positiva da formação frequentada;
- a formação contribuiu para a mudança face à situação de partida e para os resultados alcançados por este projeto, descritos na Ficha de Estudo de Caso C1.

De acordo com a informação recolhida na entrevista a formação não foi relevante para a utilização da plataforma Lugas, já que a mesma tem cerca de 2.000 utilizadores, sendo que a maioria não teve qualquer tipo de formação para a utilizar.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
			X		

As ferramentas de valorização e reconhecimento do desempenho profissional utilizadas pela UC são a progressão de carreira. Todavia, este mecanismo encontra-se dependente da avaliação bianual do SIADAP que atualmente está fortemente condicionado pela restrição imposta pelas quotas entre trabalhadores, o que faz com que a maioria dos trabalhadores (75%) demore cerca de 10 anos para alcançar a mudança de posição remuneratória.

Para contornar esta situação a UC, sempre que possível, recorre à mobilidade intercarreiras como forma de valorização do desempenho profissional.

Os interlocutores não têm elementos de acompanhamento da formação ou de indicadores de resultados e impactos que permita produzir interpretação de impactos decorrentes da formação, nem verificar se:

- São adotados mecanismos potenciadores da transferência das competências adquiridas para o contexto de trabalho.
- Houve melhoria do desempenho profissional dos recursos humanos da AT.

Relativamente à análise do peso dos FEEI na estratégia da UC, pese embora a relevância que assume no plano de formação da entidade, foi possível apurar que este projeto seria sempre implementado, independentemente do apoio comunitário, uma vez que já se encontrava desenhado e planeado. No entanto, a UC considera que os FEEI facilitam o desenvolvimento das operações.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?				
	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada [de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	X			

A equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita identificar os contributos da componente de formação deste projeto para os objetivos da Política pública.

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

A equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita identificar os contributos da componente de formação deste projeto para os objetivos de 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública':

Redução dos custos de funcionamento

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Aumento da produtividade

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

A equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita identificar os contributos da componente de formação deste projeto para os objetivos de 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas':

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

OBSERVAÇÕES

Durante a entrevista o interlocutor entrevistado referiu que não disponha de informação concreta sobre a componente de formação do projeto, porque não acompanhou a implementação da mesma. A Equipa de Avaliação, liderada pelo consórcio ImproveConsult e IESE solicitou à UC a o envio de informação documental disponível sobre o projeto. Apesar dos vários esforços realizados pela Universidade de Coimbra, não foi possível reunir informação concreta sobre a realização e os resultados da componente de formação realizada no âmbito do Projeto

Esta operação sofreu duas reprogramações temporais: 1) alteração da data de realização para 14/10/2008 a 30/06/2011; 2) alteração da data de fim de 30/06/2011 para 28/02/2012

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:

QUALIFICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

D4

ATENDIMENTO PRESENCIAL E MULTICANAL > COMPONENTE FORMATIVA

Agência para a Modernização Administrativa

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação		Código da Operação		
APM – ATENDIMENTO PRESENCIAL E MULTICANAL		POCI-05-5763-FSE-022307		
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 76.580	€ 43.612	2020

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]				X

O principal objetivo do projeto consistiu no alargamento da rede de Espaços do Cidadão, prosseguindo com o desígnio político de aumentar a cobertura territorial das Lojas e Espaços do Cidadão e, desta forma, aproximar os serviços públicos aos cidadãos. De forma subjacente a este objetivo geral, o projeto prosseguiu com os seguintes objetivos:

- Evitar que a disponibilização online dos serviços públicos promovesse a desigualdade no acesso aos serviços através da exclusão de segmentos da população info-excluída.
- Desenvolver novos modelos de atendimento, quer presenciais, quer multicanal.
- Racionalizar, geográfica e financeiramente, um novo modelo de distribuição de serviços públicos, consagrando o atendimento digital assistido numa rede de atendimento que serve inúmeros cidadãos sem terem de se deslocar à sede de concelho (note-se que na altura da candidatura, já 22 freguesias dispunham de EC).
- Desenvolver e integrar os sistemas e infraestruturas tecnológicas de suporte aos novos modelos de atendimento, em especial ao atendimento digital assistido e ao atendimento multicanal efetuado via centro de contacto e com o Centro de Contacto (para o efeito, foram efetuados vários investimentos em equipamentos informáticos para equipar os postos de atendimento, constituídos por kits integrados e para disponibilização de informação dos catálogos de serviços, designadamente através da aquisição de kits multimédia, e aquisição da infraestrutura tecnológica)
- Desenvolver ações de formação profissional para reforço das competências de gestão, operação e utilização das TIC, bem como atualizar as aptidões dos serviços da Administração Pública associadas aos objetivos da operação.

Neste domínio, previa-se a realização de 10 cursos de formação profissional, num volume total de 18.839.490 horas de formação para um universo de 2.011 formandos e 218 ações, destinando-se o Curso 1 à aquisição de competências para formar Mediadores de Atendimento Digital Assistido e os restantes nove cursos (“Atendimento em Contact Center”; Formação em Sugar CRM; Gestão Documental; Formação Pedagógica de Formadores (p/ obtenção de CCP); Desenho de Processos (Visio); Gestão de Projetos; Design Gráfico; Access Avançado; Business Intelligence) à capacitação dos serviços internos da AMA diretamente relacionados com a operação.

O Curso 1 - “Espaços Cidadão: Pressupostos e Procedimentos” assumia o papel preponderante para a concretização do objetivo de expansão territorial destes espaços de serviço ao cidadão, enquadrada na estratégia de modernização da administração pública e capacitação dos seus trabalhadores, na medida em que iria formar como Mediadores de Cidadania Digital Assistido os funcionários dos Municípios e dos CTT, que iriam desempenhar funções nos Espaços do Cidadão.

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]			X	

A presente operação permitiu desenvolver e implementar um novo modelo de distribuição de serviços públicos, consagrando o atendimento digital assistido. **No universo de 742 EC, foram objeto desta operação de financiamento 431 Espaços do Cidadão instalados**, nas Regiões de Convergência Norte, Centro e Alentejo, aos quais acresceram 50 EC parcialmente equipados, uma vez que as autarquias envolvidas tinham já algum investimento para o mesmo tipo de equipamento ou mobiliário, evitando-se a redundância de investimentos públicos. A componente de formação deste projeto consistiu na realização de:

▪ **Ações de formação profissional para reforço das competências de gestão, operação e utilização das TIC**

No que respeita à formação, apenas foi ministrado o **Curso 1 - Espaços do Cidadão: Pressupostos e Procedimentos**, com ações realizadas nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020. Globalmente foram abrangidos 1.234 formandos (69,1% dos formandos previstos em candidatura), em 110 ações de formação (58% das ações de formação programadas) nas Regiões de Convergência do Norte, Centro e Alentejo. À exceção deste curso, nenhum outro foi executado, devido à reestruturação do centro de contactos e à mudança de organização de serviços. Os formandos já não estavam disponíveis devido à reestruturação da linha de apoio ao cidadão e às empresas.

O Curso 2 - Atendimento em Contact Center, não foi realizado, inicialmente por não estarem reunidas as condições em termos de formandos, e porque o *contact center* iria ter muitas alterações de estrutura e organização previstas para 2019, como veio a acontecer em termos dos investimentos no âmbito do FEDER. Em 2019, surgiu o problema da falta de orçamento e em 2020, os constrangimentos da pandemia não permitiram realizar a formação prevista, nem mesmo no 2º semestre de 2020, como seria expectável.

A principal dificuldade deste Projeto prendeu-se com o facto de os formandos destes cursos de capacitação de mediadores nos Espaços do Cidadão não serem funcionários internos da AMA, mas sim funcionários das autarquias (Juntas de Freguesia ou Câmara Municipal).

Enquanto nas Lojas do Cidadão o Coordenador é funcionário da AMA, facilitando a identificação de necessidades formativas, o perfil de competências de partida ou o desencadeamento dos processos de acompanhamento e avaliação das aprendizagens, no caso desta operação em concreto, surgiram dificuldades diretamente relacionadas com a ausência de informação sobre as capacidades, características e necessidades de formação do público-alvo a abranger nestas ações de formação. Para esta situação contribuiu o facto de nem sempre as entidades (Juntas de Freguesias ou Câmaras Municipais) que iriam receber a instalação de Espaços de Cidadão: disporem no quadro de recursos humanos indivíduos que preenchessem os requisitos mínimos de literacia digital; valorizarem esta função selecionando pessoas que não preenchiam os requisitos de literacia digital.

Para a concretização destes cursos de formação, a AMA realizou uma análise dos requisitos básicos para a função/perfil do Mediador que passava por um Mínimo de Literacia Digital, concluindo que não houve propriamente um Diagnóstico de Necessidades. Este processo de diagnóstico foi substituído por uma triagem prévia à formação de mediadores (aplicação de um questionário aos formandos sobre as suas competências digitais), salvaguardando situações de falta de requisitos mínimos para a frequência da formação.

Para contornar a falta de competências no domínio digital junto do universo de potenciais formandos, a AMA aconselhou os municípios a proporcionarem formação profissional em tecnologias digitais previamente à formação de mediadores nos Espaços do Cidadão. A título de exemplo, foi referenciado o encaminhamento para cursos de Informática Geral (p.e. cursos ministrados pelo IEFP).

Face a esta realidade, foi implementado um sistema de acompanhamento por parte de coordenadores da AMA que em simultâneo, eram formadores internos para apoiar os coordenadores/mediadores menos capacitados. O âmbito desse acompanhamento permitiu também medir a eficácia do desempenho, recorrendo, por vezes, ao modelo de cliente mistério. Para além disso, a Comunidade de Prática AMA passou a ser um espaço de partilha e de aprendizagens comuns. Este acompanhamento conduziu à identificação de necessidades na área comportamental, ao nível de competências de inteligência emocional, gestão de conflitos, empatia...

A pandemia veio obrigar a que a formação fosse totalmente on-line, evidenciando as dificuldades já anteriormente identificadas e sentidas na gestão da formação, bem como fazendo reconhecer a nobreza do atendimento – foi ainda mais fácil sinalizar pessoas não aptas – as que, por um lado, nunca tinham aberto um computador e, por outro lado, simplificavam e diminuía a importância do atendimento ao cidadão.

Apesar dos 1.234 formandos abrangidos, nem todos puderam ser elegíveis em sede de análise dos Pedidos de Pagamento apresentados, por muitos se terem negado a disponibilizar os seus dados pessoais, imprescindíveis para o preenchimento dos Inquéritos de Formandos, alegando o Regulamento Geral de Proteção de Dados, o que implicou cortes ao nível da aprovação das despesas por parte da A.G. do COMPETE 2020. Em 2020, o número de formandos foi inferior ao previsto, devido à situação de pandemia e aos Estados de Emergência e de Calamidade, no âmbito do Covid-19, que o país viveu, uma vez que as formações eram formações em formato presencial.

A formação foi dada por: a) formadores técnicos superiores da Academia AMA que acompanharam todo o ciclo de formação e pós-formação; formadores que integravam a bolsa de formadores dos Espaços de Cidadão (sendo Coordenadores de Lojas de Cidadão ou Mediadores de Espaços de Cidadão); e c) formadores externos.

O projeto sofreu reprogramações temporais, as mais emblemáticas relacionadas com dificuldades na disponibilização dos circuitos exigidos pelo projeto de instalação de Espaços do Cidadão pelas Câmaras Municipais (CM) e Juntas de Freguesia (JF); Insuficiência de recursos humanos (RH) pelas entidades hospedeiras (CM's e JF's),

impossibilitando a formação funcionários das CM e das JF para a função de mediadores de cidadania; Atraso na conclusão das obras por parte das entidades hospedeiras (JF's e CM's), dos locais previstos para instalação dos EC e à existência de eleições para os órgãos autárquicos que ocorreu em outubro de 2017, que confluiu num compasso de espera, relativamente à composição de novos executivos.

A taxa de execução financeira elegível total foi de 95%, tendo sido executados na sua maioria todos os contratos, que no ano de 2020 viram a instalação de novos Espaços do Cidadão abrandar devido à situação de pandemia que Portugal viveu, devido ao Covid-19 e aos Estados de Emergência e Calamidade, uma vez que a mesma implicava a realização de obras por parte das autarquias e a instalação dos Kit's integrados e multimédia, por parte da AMA, que não puderam ser realizadas.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2 X	3	4

O conjunto de operações financiadas com este Projeto permitiu responder a necessidades identificadas no Diagnóstico, o qual resultou da avaliação da situação atual das operações já desenvolvidas pela AMA e apoiadas pelo COMPETE, no âmbito do anterior período de programação, visando a continuação do esforço de Modernização Administrativa dando seguimento ao preconizado pelas políticas públicas. A operação "Atendimento Presencial e Multicanal – Novos serviços e alargamento da rede" que a AMA se propôs desenvolver veio alargar a rede de atendimento ao cidadão e a colocação de mais serviços no Catálogo dos Espaços do Cidadão.

O projeto veio contribuir para a consolidação de um Modelo de distribuição de serviços públicos que combina o atendimento assistido de serviços online com o presencial e envolve a participação de um conjunto alargado de entidades parceiras na criação e na gestão da nova rede de atendimento, que permitiram disponibilizar 175 serviços ao cidadão e às empresas.

A componente de formação aos mediadores de cidadania digital foi fundamental para que os serviços prestados nos EC pudessem ser prestados aos cidadãos e às empresas e contribui para uma maior equidade no acesso aos serviços públicos, atenuando as diferenças entre grupos infoincluídos e infoexcluídos.

O indicador de resultado que foi definido no âmbito do Projeto e que permite medir o alcance atingido com a execução da operação e que alterou a necessidade identificada na situação pré-projeto consiste na percentagem de trabalhadores em funções públicas que se consideram mais aptos após a frequência da formação. A análise do relatório final do projeto permite aferir que 84% dos trabalhadores se consideraram mais aptos, concluindo que a formação foi determinante para o desempenho da função profissional que lhes era atribuída com a abertura dos Espaços de Cidadão contribuindo assim para:

- a Aquisição/Reforço de Competências Profissionais pelos Recursos Humanos da Administração Pública nas áreas de gestão, operação e utilização das TIC;
- atualizar as aptidões dos serviços da Administração Pública;
- o desenvolvimento de competências dos 1.234 funcionários dos Municípios e dos CTT que desempenhar funções nos Espaços do Cidadão como Mediadores de Cidadania Digital Assistido.

O acompanhamento e avaliação da formação é uma prática adotada pela Academia AMA e abrange todo o ciclo formativo. No âmbito deste projeto foi realizada: a Avaliação de satisfação através da aplicação de um questionário de forma a aferir o nível de satisfação dos formandos; a avaliação das aprendizagens, através da aplicação de um instrumento de avaliação em cinco momentos distintos ao longo da formação e que resultou numa certificação qualitativa da formação.

De acordo com a informação recolhida na entrevista o feedback por parte dos formandos foi muito positivo e correspondeu às necessidades e expectativas dos formandos.

Todavia, a equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita conhecer os resultados da avaliação de satisfação, nem reunir evidências de resultados que comprovem que os formandos fazem uma apreciação positiva da formação frequentada.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?					
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2 X	3	4

Tendo por referência a informação disponibilizada pela AMA, assume-se que o principal impacto da formação de mais de 1.200 funcionários públicos se traduz na possibilidade de expandir a rede de Espaços de Cidadão, que contribuiu para consolidar uma imagem homogénea da Administração Pública, ao nível da uniformização da

linguagem, da gestão e imagem das Lojas do Cidadão, das regras de atendimento (acolhimento, atendimento prestação de esclarecimentos ao cidadão). Este esforço de padronização de procedimentos e práticas profissionais foi transposto através de um *guideline* também para os serviços de videochamada.

Apesar de não ter sido realizada uma avaliação formal dos resultados e impactos da formação, a equipa da Academia AMA acompanhou a abertura dos EC, o que permitiu verificar se as pessoas estavam a executar bem (ou não) as suas funções. Estes processos de acompanhamento, permitiram verificar que, nos casos em que as ações de formação ocorriam na véspera da abertura dos EC, as pessoas não estavam tão bem preparadas, reforçando a convicção de que as ações de formação deviam ser ministradas com, pelo menos, um mês de antecedência.

O projeto *Design Thinking*, que viria a ser desenvolvido posteriormente a esta operação, começou por ser implementado em 3 Espaços de Cidadão Pilotos e estendeu-se a 5% de toda a rede de Espaços de Cidadão (incluindo territórios não convergência), com o intuito de perceber o impacto que teve, entre outras operações, a implementação deste Projeto APM e avaliar a experiência dos coordenadores/mediadores. Trata-se de um projeto importante de ser referenciado na medida em que um dos aspetos valorizados foi a componente de acompanhamento prestado pelos formadores/coordenadores da AMA aos mediadores dos EC após a formação.

Ainda que de forma não exaustiva, foi feito um levantamento, através da Academia AMA, que permitiu identificar se os mediadores estavam a prestar o serviço de forma adequada. A relação direta que a AMA tinha com cada EC (3 a 5 mediadores por EC) facilitou o acompanhamento prestado por parte de formadores internos para apoiar os coordenadores/mediadores menos capacitados e serviu para superar algumas dificuldades e constrangimentos no domínio da capacitação dos formandos. O âmbito desse acompanhamento permitiu também medir a eficácia do desempenho profissional, recorrendo, por vezes, ao modelo de cliente mistério.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
		X	

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

A atividade de formação do projeto APM – Atendimento Presencial e Multicanal assegurou a formação de 1.234 mediadores de Cidadania Digital Assistido constituindo um contributo efetivo para os objetivos da política pública nas seguintes dimensões:

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- reforço das competências de gestão, operação e utilização das TIC, bem como atualizar as aptidões dos serviços da Administração Pública;
- desenvolvimento de competências dos 1.234 funcionários dos Municípios e dos CTT que desempenhar funções nos Espaços do Cidadão como Mediadores de Cidadania Digital Assistido;
- 84% dos trabalhadores em funções públicas consideram-se mais aptos a frequência de formação.

Redução dos custos de funcionamento

Não existem evidências do contributo direto da componente de formação deste projeto para a redução dos custos de funcionamento.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não existem evidências do contributo direto da componente de formação deste projeto para redução da quantidade de recursos humanos necessários.

Aumento da produtividade

Não existem evidências do contributo da componente de formação deste projeto para o aumento da produtividade.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

A forte impacto na prestação de serviços aos cidadãos e às empresas, uma vez que aumentou a oferta dos serviços públicos e de utilidade pública aos cidadãos e às empresas em infraestruturas físicas e tecnológicas mais modernas, por acesso aos serviços eletrónicos disponibilizados, suportados em plataformas transversais tendo em vista a otimização dos tempos de espera e a integração de serviços que reduzirão o n.º de interações a realizar

com a Administração Pública, promovendo a parceria de serviços, a inovação dos procedimentos e uma análise crítica por parte dos utentes.

Estes benefícios permitirão uma prestação de serviços mais eficiente, célere e transparente para os cidadãos e para as empresas, que certamente trará ganhos significativos de produtividade, racionalizando custos e dando mais eficiência aos recursos humanos existentes, com impacto ao nível da melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados e dos seus contributos para a melhoria da competitividade da economia nacional.

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- Alargar e consolidar a rede de Espaços Cidadão nas Regiões de Convergência com a instalação de mais 431 EC (sem a formação dos 1.234 mediadores de Cidadania Digital Assistido não seria possível a abertura destes EC);
- Consolidar uma imagem homogénea da Administração Pública, ao nível da linguagem, da gestão e imagem das Lojas do Cidadão, das regras de atendimento (acolhimento, atendimento prestação de esclarecimentos ao cidadão). Este esforço de uniformização de procedimentos e práticas profissionais foi transposto através de um *guideline* também para os serviços de videochamada;

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Não existem evidências do contributo direto da componente de formação deste projeto para a Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não existem evidências do contributo direto da componente de formação deste projeto para Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP.

OBSERVAÇÕES

Nos contactos estabelecidos com o Departamento de Formação da AM ficou acordada a disponibilização dos relatórios de avaliação de aprendizagens e de satisfação das ações mais relevantes e/ou os relatórios globais; todavia, a informação não foi disponibilizada em tempo útil à Equipa de Avaliação.

DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO:
QUALIFICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

D5

SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E BALCÃO ÚNICO > COMPONENTE FORMATIVA

AMA – Agência para a Modernização

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO GERAL

Nome da Operação		Código da Operação		
SABU – SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E BALCÃO ÚNICO		POCI-05-5763-FSE-022300		
Período	Programa Operacional	Custo Elegível	Apoio Comunitário	Ano de Conclusão
PT2020	PO Competitividade e Internacionalização	€ 76.580	€ 43.612	2020

QUAIS FORAM OS OBJETIVOS PROSEGUIDOS?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]				X

No domínio da Qualificação do Capital Humano da Administração Pública, o projeto Simplificação Administrativa e Balcão Único (SABU), visou desenvolver **ações de formação profissional para reforço das competências de gestão, operação e utilização das TIC, bem como atualizar as aptidões dos serviços da Administração Pública associadas aos seguintes objetivos:**

- Desenvolver novas funcionalidades no Portal Único do Cidadão, através da consolidação de acesso único a serviços organizados por evento de vida, quer para cidadãos, quer para empresas;
- Implementar uma estratégia de simplificação administrativa e balcão único para o cidadão empresário, incluindo os vários regimes jurídicos de licenciamento, nomeadamente o Sistema de Indústria Responsável (SIR), o Alojamento Local, o Regime Jurídico das Atividades de Comércio, Serviços e Restauração (RJACSR) e o Regime Jurídico de Urbanização e Edificação (RJUE);
- Desenvolver mecanismos de integração entre sistemas de licenciamento (front-offices) e sistemas de organismos e entidades envolvidos no processo (middle-offices e back-offices) de entidades da AP;
- Desenvolver ações de formação profissional para reforço das competências de gestão, operação e utilização das TIC, bem como atualizar as aptidões dos serviços da Administração Pública associadas aos objetivos da operação.
- Neste domínio, previa-se a realização de 8 cursos de formação profissional a realizar em 72 ações, num volume total de 192.670 horas de formação para um universo de 815 formandos (funcionários da Administração Local (CIM, Municípios) e central), destinando-se o Curso 1 “Formação em BDE para Entidades” ao desenvolvimento de competências dos parceiros (CIM, Municípios) na área do licenciamento, e os restantes sete cursos serão desenvolvidos no domínio da capacitação dos serviços internos da AMA diretamente relacionados com a operação (Certificação em Base de dados - Nível Intermédio, Certificação em Base de dados - Nível Avançado, Formação em Plataformas de Testes, Business Intelligence, Gestão de Projetos, Desenho de Processos e Design Thinking).

O QUE FOI FEITO?

Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]	1	2	3	4
Suficiência da base de informação utilizada	[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]				X

A operação Simplificação Administrativa e Balcão Único foi realizada e prosseguiu os objetivos decorrentes dos investimentos efetuados no anterior quadro de financiamento, de forma a evoluir e a potenciar os mesmos, sobre o desenvolvimento de uma Plataforma de Atendimento Multicanal (PAM), no sentido de suportar um conjunto alargado de serviços aos cidadãos e empresas, de forma desmaterializada, e tendo por base um conjunto de princípios de simplificação e reengenharia de processos elaborado segundo as melhores práticas conhecidas.

- Tendo em atenção as alterações solicitadas e aprovadas, foram realizadas ações de formação nos anos de 2016, 2017 e 2018 para utilização da PAM com estes novos serviços associados, por parte de trabalhadores da Administração Pública. A formação prevista para 2019 e 2020 não foi ministrada, por motivos de indisponibilidade orçamental em 2019 e pela situação de pandemia, no âmbito do Covid-19, que o país viveu em 2020, e que foi apresentada e justificada nos Pedidos de Pagamento destes dois anos. Foram objeto de formação apenas 16 formandos quando inicialmente estava previsto abranger 815 formandos, num volume de formação de 786 horas face às 192.670 horas, demonstrando que a execução física desta componente do projeto

ficou muito aquém do esperado. Em termos financeiros esta componente também ficou muito aquém das expectativas.

- Em 2019, a AMA não teve possibilidade de concretizar o cronograma da formação inicialmente previsto devido, essencialmente, a restrições orçamentais. Os cursos previstos, eram, na sua maioria, cursos técnicos de média e longa duração, tratava-se de cursos de elevado valor o que inviabilizou a sua concretização.
- Esperava-se recuperar e executar em 2020 a formação de 2019 e a de 2020, mas os constrangimentos causados pela pandemia COVID-19 e pelos Estados de Emergência e Calamidade, com muitas alterações no trabalho das equipas que se mantiveram em teletrabalho quase todo o ano, impossibilitaram a realização dos cursos previstos para estes dois anos.

No decurso da implementação do projeto, constatou-se que havia necessidade de adequar o Plano de Formação anteriormente aprovado, de forma a potenciar o mesmo ao nível dos investimentos FEDER já realizados e ainda por executar, pelo que se procedeu a alterações do Plano, que resultaram, inicialmente, na manutenção de 5 dos cursos previstos, na eliminação de 3 e na introdução de 14 novos cursos.

Os cursos previstos realizar e que acabaram por não ser realizados eram, à data do segundo pedido de alteração da componente FSE, os seguintes: Curso 1 - "Formação em BDE para Entidades"; Cursos 2 e 3 - "Certificação em Base de dados - Nível Intermédio e Nível Avançado"; Curso 4 - "Formação em Plataformas de Testes"; Curso 6 - "Gestão de Projetos"; e Curso 7 - "Desenho de Processos".

Cursos realizados

- **Curso 5 - "Business Intelligence"** - A formação deste curso ocorreu em 2018 e foi ministrada por uma entidade externa, uma única ação de 135 horas a 2 formandos internos.
- **Curso 6 - "CSM - Certified Serum Master"** - Curso que substituiu o anterior curso "Gestão de Projetos". Foi ministrado, em 2017, numa ação de 16 horas, para 4 formandos internos e em 2018 noutra ação de 16 horas, para 3 formandos internos, por uma entidade externa, num volume total de formação de 112 horas. Pretendeu dotar os participantes dos conhecimentos para a utilização e maximização da ferramenta SCRUM. SCRUM é uma framework que, quando usada individualmente ou em conjunto com outros processos promove uma maior flexibilidade, visibilidade e produtividade para a organização.
- **Curso 8 - "Design Thinking"** foi antecipado para o ano 2016, quando inicialmente estava previsto ocorrer em 2017, tendo a formação sido iniciada em 13/12/2016 e decorrido entre 13 e 16/12/2016. Inicialmente previsto e aprovado para 30 formandos, em 5 ações e ministrado por uma entidade externa, o curso veio a ser realizado para 7 formandos internos, em 3 ações, tendo cada ação a duração de 25 h. Foi ministrado pela Novabase, num volume total de formação de 175 horas. O custo associado ao presente curso foi calculado tendo em atenção 3 formadores (um por ação) e o custo/hora de formador de 30 €, no valor de 2.250,00 € (3 x 25h x 30 €/h), a que corresponde um custo elegível de 2.627,78 €, com a aplicação de taxa de IVA pro-rata de 27%, apurada em 2016.
- **Curso 10 - "Project Management Professional- PMP"** - Decorreu em 2018, numa ação, de 40 horas, para 3 formandos internos. Este curso foi adicionado porque ainda que a AMA estivesse em processo de mudança para metodologias mais ágeis, muitos dos prestadores de serviços apenas tinham oferta nas áreas mais tradicionais de gestão de projeto, que também importava acompanhar devidamente.
- **Curso 11 - "Check Point Security (Pack)"** - Decorreu em 2018, numa única ação, de 42 horas que se destinou a 1 formando interno, num volume total de 42 horas de formação. Curso selecionado de forma a dotar recursos internos da AMA de conhecimento sobre a plataforma de segurança a utilizar para proteger a infra-estrutura e conteúdos das aplicações do universo do projeto em causa.
- **Curso 12 - "Microsoft Azure Fundamentals"** - Decorreu em 2018, numa única ação, de 14 horas que se destinou a 1 formando interno, num volume total de 14 horas de formação. Curso selecionado de forma a dotar os recursos internos da AMA de conhecimento sobre a plataforma de segurança a utilizar para proteger a infra-estrutura e conteúdos das aplicações do universo do projeto em causa.
- **Curso 13 - "Programa de Gestão de Marketing Digital"** - A formação deste novo curso ocorreu em 2018, numa única ação, de 53 horas e destinou-se a 1 formando interno, tendo sido ministrada por uma entidade externa. Este curso foi considerado necessário para o reforço de competências dos técnicos da AMA em Marketing Digital, para que esta Agência pudesse gerir melhor a plataforma do Balcão Único e ser mais objetiva nas informações disponibilizadas e na organização da informação digital.

De acordo com os interlocutores entrevistados, as regras do FSE em matéria de elegibilidade de custos de hora de formação, constituíram um elevado constrangimento e contribuíram para a baixa execução física desta

componente. Os cursos programados neste projeto correspondiam a cursos muito técnicos com elevado grau de especialização e que possuem custos muito elevados o que não se coaduna com os valores definidos pelo FSE.

O QUE MUDOU FACE À SITUAÇÃO DE PARTIDA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

A presente operação cumpriu todos os objetivos propostos em sede de candidatura, à exceção do respeitante aos cursos de formação, porque não foram realizados todos os cursos e ações de formação previstos e reprogramados, quer por indisponibilidade orçamental no ano de 2019, quer pela situação pandémica, no âmbito do Covid-19, que o país viveu em 2020 e 2021.

O indicador de resultado que foi definido no âmbito do Projeto e que permite medir o alcance atingido com a execução da operação e que alterou a necessidade identificada na situação pré-projecto consiste na percentagem de trabalhadores em funções públicas que se consideram mais aptos após a frequência da formação. A análise do projeto permite verificar que a meta dos 90% definida para este indicado ficou muito aquém, já que apenas 16 trabalhadores se consideraram mais aptos após a frequência da formação.

Todavia, a frequência destas ações de formação permitiu o desenvolvimento de competências dos 16 funcionários da AMA ligados à implementação do projeto e a desta forma a capacitação dos serviços internos da AMA diretamente relacionados com a operação.

O acompanhamento e avaliação da formação é uma prática adotada pela Academia AMA e abrange todo o ciclo formativo. No âmbito deste projeto foi aplicado um questionário aos formandos após a frequência da formação para identificar quer a satisfação face à mesma, quer os resultados da formação. De acordo com a informação recolhida na entrevista o feedback por parte dos formandos foi muito positivo e correspondeu às necessidades e expectativas dos formandos.

Todavia, a equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita conhecer os resultados desta avaliação, nem reunir evidências de resultados.

QUAIS FORAM OS IMPACTOS?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

No que respeita aos indicadores de resultado do PO, a presente operação pela sua natureza digital/TIC permitiu garantir o reforço do canal online como meio privilegiado de acesso dos cidadãos e das empresas à Administração Pública.

Os impactos diretos da formação podem considerar-se os seguintes: 16 trabalhadores internos da AMA formados nos cursos realizados (já apresentados em tópico anterior).

De forma indireta, podem considerar-se impactos decorrentes da qualificação dos técnicos envolvidos na operabilidade da Plataforma os aumentos registados no novo Portal de Serviços ePortugal e a Plataforma de Serviços do Cartão Cidadão:

- Até 31 de dezembro de 2020, o número de pedidos submetidos e totalmente tramitados na ferramenta subiu, das 108.000 iniciais (à data de submissão da operação), para perto de 483.000 (um aumento de 450%), com um aumento significativo dos pedidos submetidos através do canal online, também um dos objetivos do projeto.
- Pedidos submetidos através do canal online - o n.º de pedidos ascendia de 180.000, para cerca de 303.000 no canal presencial (63%), o que significa que o número de pedidos submetido inteiramente online duplicou neste período;
- Pedidos submetidos através do canal presencial era à data de submissão da candidatura de 17.000 e no fim de 2020, de 91.000 (um aumento de 15% para 85%);
- N.º de serviços da Plataforma (375 no fim do projeto, face às 71 iniciais) do desempenho profissional, recorrendo, por vezes, ao modelo de cliente mistério.

A equipa de avaliação não teve acesso a informação que permita verificar se:

- Existem práticas eficazes de valorização e reconhecimento do desempenho profissional;
- São adotados mecanismos potenciadores da transferência das competências adquiridas para o contexto de trabalho.

QUAL FOI O CONTRIBUTO PARA OS OBJETIVOS GERAIS DE POLÍTICA PÚBLICA?

Suficiência da base de informação utilizada

[de 1-Muito insuficiente a 4-Plenamente suficiente]

1	2	3	4
	X		

Contributo para o Objetivo 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'

A atividade de formação do projeto contribuiu para:

Utilização mais racional dos recursos disponíveis

- Capacitação dos serviços internos da AMA diretamente relacionados com a operação
- Desenvolvimento de competências dos 16 funcionários da AMA ligados à implementação do projeto;
- 16 trabalhadores em funções públicas consideraram-se mais aptos a frequência de formação.

Redução dos custos de funcionamento

Não existem evidências do contributo direto da componente de formação deste projeto para a redução dos custos de funcionamento.

Redução da quantidade de recursos humanos necessários

Não existem evidências do contributo direto da componente de formação deste projeto para redução da quantidade de recursos humanos necessários.

Aumento da produtividade

Não existem evidências do contributo da componente de formação deste projeto para o aumento da produtividade.

Contributo para o Objetivo 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Não existem evidências do contributo direto da componente de formação deste projeto para o Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores

Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores

- Desenvolvimento de competências dos 16 funcionários da AMA ligados à implementação do projeto.

Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores

Não existem evidências do contributo direto da componente de formação deste projeto para a Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores.

Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP

Não existem evidências do contributo direto da componente de formação deste projeto para Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP.

OBSERVAÇÕES

Em sede de candidatura, estavam previstas ações de formação profissional destinadas a 815 formandos.

Importa ainda referir que o custo/hora considerado para os cursos realizados com a presente operação, cumpriu o valor máximo elegível de 30 €/h, apesar de na maioria dos casos os custos/hora serem mais elevados.

No contacto estabelecido com o Departamento de Formação da AMA ficou acordada a disponibilização dos Relatórios de Avaliação da Formação à Equipa de Avaliação; todavia, a informação não foi disponibilizada em tempo útil à Equipa de Avaliação.

[página intencionalmente em branco]