



# PE21/23

PLANO ESTRATÉGICO

**ama** | AGÊNCIA PARA A  
MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA

# PLANO ESTRATÉGICO AMA 2021-2023

## Índice

1	Sumário Executivo.....	4
2	Enquadramento .....	6
2.1	Historial da AMA .....	6
2.2	Metodologia.....	9
2.3	Referencial Estratégico .....	10
2.4	Diagnóstico .....	10
3	Missão, Visão, Princípios e Modelo de Atuação .....	12
4	Objetivos Estratégicos.....	14
4.1	[OE1] Renovar a oferta de serviços públicos para que se tornem mais simples, acessíveis, integrados e pró-ativos .....	14
4.2	[OE2] Aprofundar a transformação digital da Administração Pública, alavancando a simplificação, a eficiência e a inovação .....	14
4.3	[OE3] Aumentar a abertura da Administração Pública, reforçando a participação e transparência.....	15
5	Plano de ação.....	16
5.1	Serviço a Cidadãos e Empresas .....	17
	• [OO1] Desenvolver um referencial comum para a oferta e gestão dos serviços públicos .....	17
	• [OO2] Promover o reforço da capacidade de atendimento .....	18
5.2	Simplificação e Otimização de Processos e Serviços .....	18
	• [OO3] Fomentar a simplificação dos processos e garantir a criação de valor público .....	18
	• [OO4] Impulsionar a oferta de serviços públicos digitais de elevado valor.....	19
5.3	Governança do Ecossistema Digital.....	19
	• [OO5] Desenvolver facilitadores à governança transversal das TIC.....	19
	• [OO6] Incrementar a governança e reutilização segura dos dados na AP .....	20
	• [OO7] Promover a soberania digital e estimular o conhecimento nos domínios das tecnologias digitais e emergentes .....	21
5.4	Qualidade, Interoperabilidade e Segurança nos Serviços Digitais .....	22
	• [OO8] Evolução dos componentes transversais da arquitetura da AP.....	22
	• [OO9] Incentivar a interoperabilidade com entidades externas à AP e internacionais .....	22

•	[OO10] Alavancar um modelo de identidade digital .....	23
5.5	Transparência, Capacitação e Participação .....	23
•	[OO11] Capacitar para a cidadania digital através da comunicação e sensibilização .....	23
•	[OO12] Divulgar os dados da AP .....	24
•	[OO13] Promover a participação de cidadãos e trabalhadores públicos .....	25
•	[OO14] Fomentar a cooperação internacional .....	25
5.6	Melhoria Contínua da Gestão Interna .....	26
•	[OG1] Melhorar as práticas de gestão.....	26
•	[OG2] Incentivar o desenvolvimento das capacidades humanas .....	27
6	Fontes de financiamento.....	28
7	Anexos .....	29
7.1	A AMA.....	29
7.2	Bibliografia de apoio ao diagnóstico .....	30
7.3	Relatório-sumário das iniciativas participativas.....	34
7.4	Alinhamento estratégico .....	43
7.5	Contributos conselho consultivo, parceiros e trabalhadores .....	43
7.6	Lista de Acrónimos .....	44

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano Estratégico da AMA 2021-2023 (PEAMA23) é o instrumento que define a visão, os princípios, os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais, pelos quais se deve orientar a ação futura da AMA, constituindo-se um instrumento de avaliação e transparência.

Este Plano Estratégico está em linha com a missão da AMA:

*Identificar, desenvolver e avaliar programas, projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo*

O qual irá dar corpo à visão:

***Liderar e apoiar a modernização da Administração Pública, tornando-a mais simples, acessível, integrada e pró-ativa, guiada pelas necessidades e expectativas dos cidadãos, das empresas e da sociedade***

Nestes termos, a estratégia vertida neste documento tem como propósito a prossecução da visão assumida, no quadro da sua missão, para a criação de valor para diversos *stakeholders*, destacando-se três categorias de destinatários:

- i. Cidadãos e empresas utilizadores dos serviços públicos;
- ii. Administração Pública;
- iii. Sociedade em geral.

Foram definidos 3 objetivos estratégicos para o triénio 2021-2023, que materializam a estratégia:

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**[OE1] Renovar a oferta de serviços públicos, para que se tornem mais simples, acessíveis, integrados e pró-ativos**

**[OE2] Aprofundar a transformação digital da Administração Pública, alavancando a simplificação, a eficiência e a inovação**

**[OE3] Aumentar a abertura da Administração Pública, reforçando a participação e transparência**

No sentido de operacionalizar o plano estratégico, foi delineado um plano de ação, onde estão identificadas 6 linhas de intervenção temáticas (uma interna) materializadas em 16 objetivos, sendo 14 operacionais e 2 de gestão, bem como o seu contributo para os objetivos estratégicos.

Linhas de Intervenção	Descrição	OE1	OE2	OE3
<b>1</b>	<b>Serviço a Cidadãos e Empresas</b>			
001	Desenvolver um referencial comum para a oferta e gestão dos serviços públicos	X	+	+
002	Promover o reforço da capacidade de atendimento	X	+	
<b>2</b>	<b>Simplificação e Otimização de Processos e Serviços</b>			
003	Fomentar a simplificação dos processos e garantir a criação de valor público	+	X	
004	Impulsionar a oferta de serviços públicos digitais de elevado valor	+	X	
<b>3</b>	<b>Governança do Ecosistema Digital</b>			
005	Desenvolver facilitadores à governação transversal das TIC	+	X	+
006	Incrementar a governação e reutilização segura dos dados na AP		X	+
007	Promover a Soberania Digital e estimular o conhecimento nos domínios das tecnologias digitais e emergentes		X	
<b>4</b>	<b>Qualidade, Interoperabilidade e Segurança nos Serviços Digitais</b>			
008	Evolução dos componentes transversais da arquitetura da AP		X	
009	Incentivar a interoperabilidade com entidades externas à AP e internacionais	+	X	+
0010	Alavancar um modelo de identidade digital	+	X	+
<b>5</b>	<b>Transparência, Capacitação e Participação</b>			
0011	Capacitar para a cidadania digital através da comunicação e sensibilização	X	+	X
0012	Divulgar os dados da AP			X
0013	Promover a participação de cidadãos e trabalhadores públicos	+	+	X
0014	Fomentar a cooperação internacional		X	+
<b>6</b>	<b>Melhoria Contínua da Gestão Interna</b>			
OG1	Melhorar as práticas de gestão	+	+	+
OG2	Incentivar o desenvolvimento das capacidades humanas	+	+	+

No âmbito das linhas de intervenção, foram definidas 45 iniciativas operacionais e 9 iniciativas de gestão, para melhor operacionalizar a execução deste plano estratégico no triénio 2021-2023.

## 2 ENQUADRAMENTO

A Agência para a Modernização Administrativa (AMA) é o instituto público responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa em Portugal.

O Plano Estratégico da AMA 2021-2023 (PEAMA23) é o instrumento que define a visão, os princípios, os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais pelos quais se deve orientar a ação futura da AMA, constituindo-se um instrumento de avaliação e transparência. Este documento considera a estratégia do XXII Governo Constitucional e as diversas políticas públicas em desenvolvimento, que se pretende assim apoiar no decurso do período 2021-2023.

As secções seguintes refletem sobre o percurso da AMA e identificam os atuais desafios e o novo caminho a traçar. Os objetivos aqui definidos devem ser realizados por ações concretas coordenadas, que deverão constar nos Planos de Atividades anuais da AMA, ou ainda nos planos, programas, medidas ou projetos que a AMA possa vir a influenciar, com as motivações e fundamentos apresentados neste Plano Estratégico.

### 2.1 Historial da AMA

A AMA é um instituto público criado em 2007 — no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)<sup>1</sup> —, concentrando, à data, numa única entidade, as atribuições anteriores do Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão, as atribuições da UMIC—Agência para a Sociedade do Conhecimento, I. P., no domínio da administração eletrónica, e ainda as atribuições do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, I. P., relativas aos centros de formalidades das empresas e estrutura de gestão da respetiva rede nacional.

Desde a sua origem, tem vindo a desenvolver soluções de suporte à simplificação e inovação dos serviços públicos, novas formas de os gerir ou oferecer em diversos canais, assim como diversas soluções transversais de governo eletrónico.

Na figura abaixo, destacam-se alguns marcos relevantes neste trajeto.

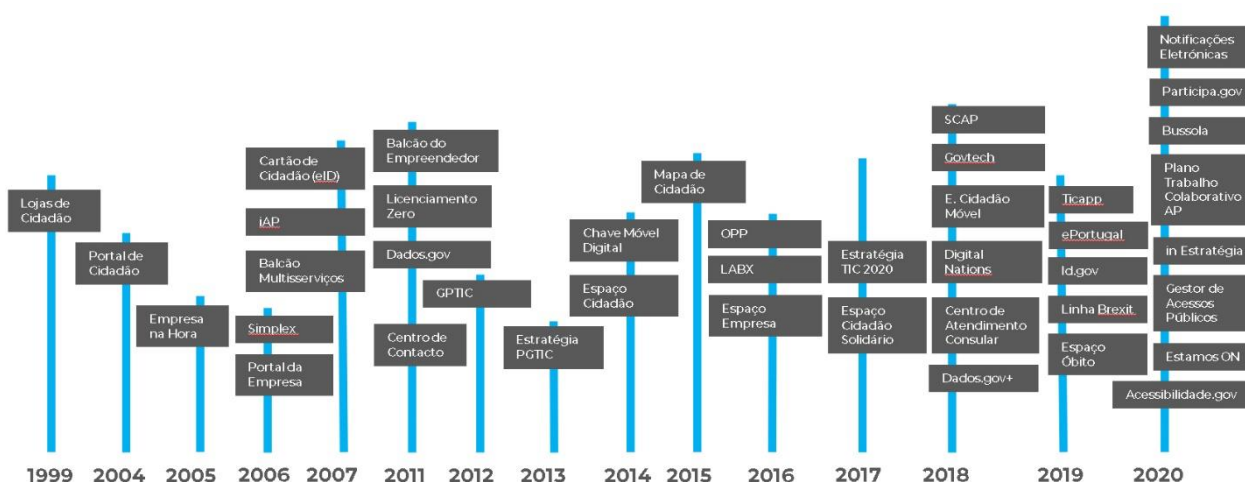


Figura 1. Cronograma com principais projetos desenvolvidos pela AMA entre 1999 e 2020

<sup>1</sup> Através do Decreto-Lei n. 116/2007, de 27 de abril, que aprovou a orgânica da AMA

Atualmente a AMA prossegue as atribuições da área governativa da Modernização do Estado e da Administração Pública, nas áreas da modernização e simplificação administrativa e da administração eletrónica, estando envolvida num vasto conjunto de serviços públicos oferecidos a cidadãos e empresas. Esta ação, em colaboração com diversas entidades da AP, tem produzido benefícios de comodidade, de poupança de tempo, económicos e de sustentabilidade ambiental.

- **CHAVE MÓVEL DIGITAL**
  - 1.555.406 CMD ativas
- **EPORTUGAL.GOV.PT**
  - 1.196 e 1.433 entidades e serviços para cidadãos e empresas
  - 23.379.139 acessosServiços para Empresas: 72.434 pedidos
- **MAPA DE CIDADÃO**
  - 56.050 senhas eletrónicas (valor acumulado)
- **IDENTIFICAÇÃO ELETRÓNICA**
  - 265.693 autenticações com Cartão de Cidadão (média mensal)
  - 2.071.537 adesões com CMD (valor acumulado)
  - 9.474.457 autenticações (ano)
- **BALCÃO DO EMPREENDEDOR**
  - 118.567 Simulações (SIR)
  - 476.196 Pedidos (valor acumulado)
- **CENTROS DE CONTACTO**
  - 1.760.827 chamadas
  - 399.720 emails
- **LINHA BREXIT**
  - 122.473 chamadas
  - 144.404 emails
- **LOJAS DE CIDADÃO**
  - 59 em funcionamento
  - 177 Milhões de atendimentos
- **ESPAÇOS CIDADÃO**
  - 725 em funcionamento (4 em consulados)
  - 6,8 Milhões de atendimentos
  - Novos Serviços: Entrega do Cartão de Cidadão
- **ESPAÇOS EMPRESA**
  - 33 em funcionamento
  - 373.081 atendimentos
- **SIMPLEX+**
  - 2016: 255 medidas;
  - 2017: 237 medidas;
  - 2018: 268 medidas;

**iSimplex 2019**

- 119 medidas;

**Novo Simplex 20-21**

- 158 medidas;

**Medidas de simplificação em resposta à COVID-19**

- 195 medidas.

**• LABX**

- 16 projetos experimentais
- + de 2.200 trabalhadores públicos e 10.900 cidadãos
- 640 membros da Rede de Inovadores

**• INTEROPERABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IAP)**

- Plataforma de Integração (PI) - 1,5 biliões de mensagens
- Plataforma de Mensagens (GAP) - + 58 milhões de mensagens
- Plataforma de Pagamentos (PPAP) - + 286 milhões de euros de receita no ano de 2019

**• DADOS ABERTOS**

- 2391 datasets à sociedade civil

**• ACESSIBILIDADE DIGITAL NA AP**

- Novo [acessibilidade.gov.pt](https://www.acessibilidade.gov.pt) - 6 de outubro de 2020

**• TICAPP**

- 19 projetos
- 12 entidades públicas
- 5 áreas governativas
- 2 guias de boas práticas

**PRÉMIOS****• ID.GOV**

Vencedor concurso nacional - World Summit Awards 2020 | “Government & Citizen Engagement”

**• EPORTUGAL**

Prémio Navegantes XXI | “Melhor projeto digital da Administração Pública”

**• SIMPLEX**

European Public Service Awards 2019 (EPSA 2019) | “Europeu/Nacional”

**• ESPAÇO CIDADÃO**

EPSA 2019 | Certificado de Boas Práticas

**• TARIFA SOCIAL DE ENERGIA**

EPSA 2019 | Certificado de Boas Práticas

United Nations Public Service Awards (UNPSA) | “Delivering Inclusive and Equitable Public Services for all”

**• IAP**

Certificação ISO27001 da Plataforma de Integração



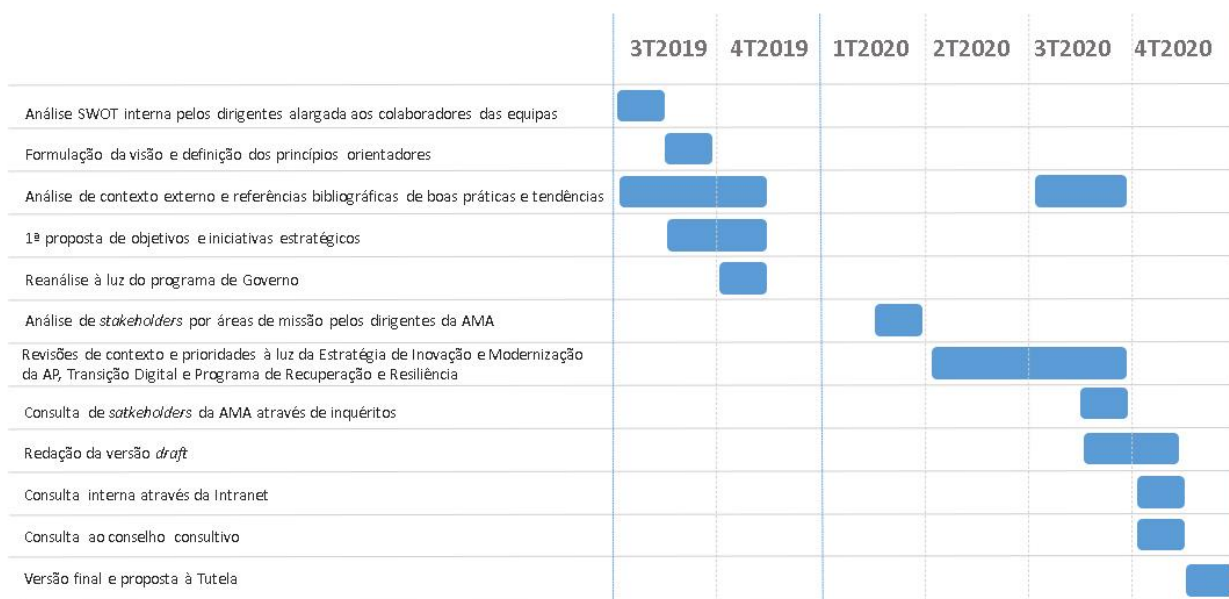
## 2.2 Metodologia

O exercício de elaboração do PEAMA23 desenrolou-se entre o 3º trimestre de 2019 e o 4º trimestre de 2020, integrando várias atividades e consultas participativas listadas na figura abaixo<sup>2</sup>, tendo sido enriquecido com a participação alargada dos trabalhadores da AMA e de um conjunto de parceiros estratégicos.

Foram utilizadas diversas metodologias, incluindo revisão bibliográfica e *policy scan*, sessões colaborativas, inquéritos e reuniões. O processo decorreu de forma incremental, partindo-se de uma versão inicial que veio a ser melhorada e consolidada com os contributos recebidos. No total, participaram na definição deste plano mais de 100 trabalhadores da AMA e mais de 50 pessoas representando os parceiros mais relevantes para a atividade da AMA.

O PEAMA23 teve como referencial principal as estratégias do Governo relevantes para a atuação da AMA, especialmente a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública, que integra contributos recolhidos nas Oficinas de Participação e reuniões com a Comissão para a Modernização Administrativa.

Ocorreu ainda uma reunião do Conselho Consultivo da AMA, um dos seus órgãos estatutários de consulta, apoio e participação na definição das linhas gerais de atuação<sup>3</sup>. Resultante desta reunião, foram enviados contributos por diversas áreas governativas, entidades públicas e parceiros, que foram igualmente tomados em consideração na redação deste documento estratégico.



**Figura 3. Cronograma de realização de atividades no contexto de definição do PE 2021-2023**

<sup>2</sup> Iniciativas descritas com detalhe nos anexos “Áreas de missão e categorias de stakeholders” e “Inquérito a stakeholders externos da AMA”, respetivamente sobre a análise interna e externa deste organismo.

<sup>3</sup> Nos termos do nº 2 do artigo 9º do Decreto-Lei n. 43/2012, de 23 de fevereiro, participa designadamente “na apreciação dos planos estratégicos a desenvolver”.

## 2.3 Referencial Estratégico

O PEAMA23 teve em consideração um conjunto de estratégias nacionais, setoriais e europeias que orientaram a definição da Visão e Eixos de Ação, destacando-se:

- **Programa do XXII Governo Constitucional:** o PEAMA23 contribui para os quatro desafios estratégicos definidos – combater as alterações climáticas, responder ao desafio demográfico, reduzir as desigualdades e construir a sociedade digital – com maior preponderância do quarto desafio que evoca, entre outros, a transformação digital do Estado e dos serviços da AP, a simplificação administrativa e a expansão da informação pública de fonte aberta;
- **Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e Administração Pública 2020-23:** o PEAMA23 contribui para a concretização de vários objetivos estratégicos com especial relevo nos eixos “3 – Explorar a tecnologia” e “4 – Reforçar a proximidade”, mas contribuindo também para o eixo “2 – Desenvolver a gestão”;
- **Plano de Ação para a Transição Digital:** o PEAMA23 contribui para a concretização de vários objetivos estratégicos, com especial relevo no Pilar III “Digitalização do Estado” e no catalisador “Economia circular dos dados”, contribuindo pontualmente para os pilares “I - Capacitação e Inclusão Digital das Pessoas” e “II - Transformação digital do tecido empresarial”.

## 2.4 Diagnóstico

Em termos das principais conclusões do diagnóstico participado, ressalta-se o enfoque dado ao reforço da governação transversal, para que passe pela definição de aspetos comuns e de uma efetiva partilha de dados e interoperabilidade, determinante para que a oferta de serviços públicos seja mais simples e coerente.

É neste contexto que se constata que mais de 75% dos *stakeholders* externos da AMA, consultados no âmbito da preparação deste plano, tenham considerado que o grau de interdependência com a AMA irá aumentar. Em relação a prioridades estratégicas, três aspetos foram apontados por mais de 90% dos inquiridos:

- promover a interoperabilidade dos serviços, a reutilização de dados e a prestação automática de serviços e informações;
- promover a acessibilidade e uniformização dos serviços públicos entre as várias organizações da AP;
- promover a inovação na AP.

Aspetos relacionados com coerência omnicanal, ética no desenho de serviços públicos, participação e literacia digital dos cidadãos, uso de dados abertos para formulação de políticas públicas, guias de boas práticas e consultoria de apoio às entidades da AP foram também identificados por mais de 80% destes participantes.

Por outro lado, é inevitável reconhecer que a crise provocada pela COVID-19 evidenciou de forma decisiva a importância dos serviços públicos digitais e da modernização administrativa e promoveu uma aceleração do processo de transição digital, dentro e fora da Administração Pública. Esta conjuntura confirmou a importância e utilidade do caminho que vem sendo percorrido no sentido da governança intersectorial dos serviços públicos e das TIC, nomeadamente da disponibilização de serviços e informações através do ponto único de contacto ePortugal e dos respetivos serviços telefónicos de apoio. Por outro lado, expôs a necessidade de promover a comunicação e o debate com a sociedade sobre a adoção das tecnologias e de reforçar a capacidade e competência especializada da AP para que possa responder, em grande escala e com maior agilidade, à necessidade de criação de novos serviços digitais e para que possa habilitar o País a tirar

melhor partido dos dados existentes para resposta aos desafios que atravessa, atuando de forma inteligente e pró-ativa e desenvolvendo maior capacidade de governança antecipatória.

A análise do contexto interno da AMA vem complementar o ponto de situação até aqui traçado. Dentro das forças e oportunidades existentes neste organismo para levar a cabo a sua missão, foram identificados os seguintes aspetos: diversidade de competências; dinamismo; credibilidade; orientação dos projetos ao impacto; e possibilidade de explorar parcerias para inovação e parcerias internacionais. Foram identificados como principais riscos e pontos de melhoria: a adequação de recursos humanos e orçamentais para responder a todos os desafios; a melhoria da gestão dos processos internos; a melhoria da gestão dos riscos; a necessidade de implementar metodologias e plataformas que permitam aumentar a agilidade da resposta aos desafios; e a necessidade de promover medidas de atratividade e retenção de recursos humanos, especialmente nos domínios TIC.

A partir da análise a estudos e relatórios, dos contributos dos vários *stakeholders* e do referencial estratégico existente, foram identificadas as principais linhas de atuação futuras da AMA, as bases para a redefinição da sua missão, visão e princípios e os principais objetivos a atingir, conforme se apresentará nos pontos seguintes.








### 3 MISSÃO, VISÃO, PRINCÍPIOS E MODELO DE ATUAÇÃO


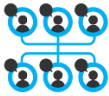

A AMA tem por missão identificar, desenvolver e avaliar programas, projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo.

Este Plano Estratégico propõe a orientação estratégica para a AMA para o período 2021-2023, alicerçada na seguinte visão:

***Liderar e apoiar a modernização da Administração Pública, tornando-a mais simples, acessível, integrada e pró-ativa, guiada pelas necessidades e expectativas dos cidadãos, das empresas e da sociedade.***

Para concretizar esta visão, a AMA pauta a sua atuação pelos seguintes princípios (P):

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
 <p>P1. ABERTURA, PARTICIPAÇÃO E TRANSPARÊNCIA</p>	Deve ser promovida a participação cívica na definição de políticas e serviços públicos e devem ser disponibilizados os dados da Administração Pública de forma aberta
 <p>P2. GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIA</p>	Deve ser promovida a reutilização dos dados e uma cultura de decisão baseada na evidência dos dados, incluindo a avaliação de impacto de casos para decisões de investimento
 <p>P3. FOCO NOS CIDADÃOS E EMPRESAS</p>	Os serviços públicos devem ter por base as necessidades e preferências dos seus utilizadores e aportar valor público, reduzindo a burocracia e os custos de contexto
 <p>P4. ACESSIBILIDADE, INCLUSIVIDADE E TRANSFRONTEIRIÇO POR DEFINIÇÃO</p>	Deve ser promovido o acesso aos serviços públicos (presenciais, telefónicos, digitais ou mediados) a todos os cidadãos e empresas, independentemente do seu contexto, localização, competências ou necessidades especiais
 <p>P5. OMNISCANAL E DIGITAL POR DEFINIÇÃO</p>	Deve ser privilegiado o canal digital para a prestação de serviços públicos, através do Balcão Único, complementando-o com outros canais de forma integrada e coerente
 <p>P6. QUALIDADE, INTEROPERABILIDADE, SEGURANÇA E CONFIANÇA NOS SERVIÇOS</p>	Os serviços públicos devem apoiar-se em tecnologias e infraestruturas de alta qualidade, geridas de acordo com as melhores práticas
 <p>P7. INOVAÇÃO E USO RESPONSÁVEL DE TECNOLOGIAS EMERGENTES</p>	Deve ser promovida a experimentação e avaliação do uso de tecnologias emergentes no desenho e entrega de serviços públicos, tendo em consideração princípios éticos e de equidade e fazendo uma adequada gestão de potenciais riscos

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
 <p>P8. REUTILIZAÇÃO E EFICIÊNCIA</p>	No desenho e entrega de serviços públicos, deve ser promovida a partilha e reutilização de recursos e estimulada a utilização de normas comuns e de código aberto
 <p>P9. COORDENAÇÃO E COLABORAÇÃO</p>	Deve ser promovida a cooperação aos vários níveis da Administração Pública (internacional, interministerial, regional e local) em torno de objetivos estratégicos
 <p>P10. APRENDIZAGEM E MELHORIA CONTÍNUA</p>	Todos os trabalhadores devem promover a partilha de experiências e boas práticas, a geração de novo conhecimento e a melhoria contínua dos serviços, processos e produtos

Como instituto público responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa em Portugal, cabe à AMA um conjunto de responsabilidades no sistema de relações em que se move: relações entre AP e Governo, entre entidades da AP e entre esta e os cidadãos e empresas. Este conjunto de responsabilidades pode sintetizar-se na definição dos seguintes papéis, que sustentam um modelo de atuação que permitirá concretizar as suas atribuições no quadro da visão e da estratégia que agora se definem:

- i. **parceiro estratégico**, garantindo o apoio ao Governo na definição de estratégias, políticas e programas de modernização administrativa, no seu acompanhamento e na avaliação dos respetivos resultados, bem como o apoio às entidades da AP na definição da respetiva agenda de modernização administrativa, em alinhamento com a estratégia global;
- ii. **especialista técnico**, assegurando a definição de padrões e modelos de funcionamento comuns no domínio da oferta de serviços e no governo eletrónico, incluindo a conceção e disponibilização de componentes transversais a todos os organismos da AP, impulsionando, executando e coordenando programas e projetos transformadores;
- iii. **agente de mudança**, promovendo o desenvolvimento das capacidades necessárias à modernização administrativa em toda a AP, impulsionando a colaboração e garantindo a comunicação e o envolvimento da sociedade para dinamizar a transformação dos serviços públicos.

## 4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A estratégia traçada tem como propósito a prossecução da visão assumida, no quadro da sua missão, para a criação de valor para diversos *stakeholders*, destacando-se três categorias de destinatários:

- iv. Cidadãos e empresas utilizadores dos serviços públicos;
- v. Administração Pública;
- vi. Sociedade em geral.

Assim, a atuação da AMA no triénio 2021-2023 orientar-se-á para a realização dos três objetivos estratégicos aqui descritos, exercendo os papéis que lhe incumbem e procurando a criação de valor para os destinatários.

### 4.1 [OE1] Renovar a oferta de serviços públicos para que se tornem mais simples, acessíveis, integrados e pró-ativos

Este objetivo visa promover a transformação dos serviços públicos, tendo em vista a criação de valor para os cidadãos e empresas utilizadores desses serviços.

Através do recurso à investigação, cocriação de serviços, simplificação e integração de processos, transformação digital e experimentação de soluções inovadoras, a AMA propõe-se apoiar as restantes entidades da AP na criação de novos serviços públicos adequados à satisfação das reais necessidades de cidadãos e empresas, que cheguem a todas as pessoas, independentemente das suas condições, assim como às empresas, em todo o território nacional ou fora das fronteiras. Pretende-se que estes novos serviços requeiram menor dispêndio de tempo, menor número de interações ou deslocações e conduzam à redução de encargos administrativos. Estes novos serviços deverão ser suportados digitalmente e ser integrados, procurando ser, sempre que possível, pró-ativos e automatizados, através da partilha e reutilização de dados entre entidades da AP, e disponibilizados de forma coerente através de vários canais.

Por outro lado, pretende-se promover a uniformização da oferta e gestão dos serviços públicos, através do desenvolvimento de metodologias e ferramentas transversais que permitam alavancar boas práticas e adequar a oferta à procura dos serviços.

### 4.2 [OE2] Aprofundar a transformação digital da Administração Pública, alavancando a simplificação, a eficiência e a inovação

O segundo objetivo estratégico da AMA visa criar valor para a AP através da liderança em iniciativas no contexto da transformação digital.

Com a coordenação de estratégias e iniciativas transversais, a AMA propõe-se melhorar a cooperação e exploração de sinergias entre as organizações da AP, por forma a que possam tornar os seus processos mais ágeis e eficientes.

Adicionalmente, a disponibilização de componentes comuns, sejam conteúdos de conhecimento, metodologias ou plataformas digitais, enquadrados numa arquitetura transversal comum à AP, elimina investimentos redundantes e confere maior qualidade, uniformização e segurança às soluções digitais que suportam quer o *frontoffice*, quer o *backoffice* das organizações da AP, permitindo constituir as bases para a disponibilização da nova geração de serviços públicos, assentes na interoperabilidade e confiança na identificação de entidades, pessoas e empresas.

Por outro lado, a AMA propõe-se promover a governança dos dados e incentivar a sua partilha e reutilização, tirando partido do seu valor potencial, estimulando novas respostas da AP com base na evidência dos dados ou explorando as potencialidades da inteligência artificial.

### 4.3 [OE3] Aumentar a abertura da Administração Pública, reforçando a participação e transparência

O terceiro objetivo estratégico da AMA visa criar valor para a sociedade, reafirmando os valores democráticos, através de um ecossistema participativo amplo e inclusivo, que estimule o envolvimento social.

O reforço dos mecanismos de participação cívica e democrática contribui para aumentar a confiança e a satisfação com as instituições. É necessário robustecer a abertura e transparência da atuação da AP, reforçando a informação, a comunicação e o envolvimento das pessoas, dentro e fora da AP, nos processos de decisão e no desenho e avaliação de serviços e políticas, através de um ecossistema participativo, amplo e inclusivo.

Esta abertura é bidirecional e reforça os dois objetivos anteriores: por um lado, os mecanismos de transparência permitem a prestação contínua de informação à sociedade; por outro lado, motiva-se o envolvimento dos cidadãos e das empresas na construção da decisão e na melhoria dos serviços públicos, pois permite à AP conhecer e antecipar necessidades, melhorar os seus processos e responder às expectativas.





## 5 PLANO DE AÇÃO

Os **objetivos estratégicos** (OE) realizar-se-ão através dos resultados de **objetivos operacionais** (OO) suportados por um conjunto de **objetivos de gestão** (OG) que se destinam a reforçar a capacidade interna da AMA para concretizar os resultados desejados. Cada OO ou OG será concretizado através de um conjunto de ações concretas, que gerem um determinado valor, que podem ou não ser interdependentes, e que adquirem a forma de uma iniciativa, projeto ou programa. Estas ações constarão explicitamente nos Planos de Atividades da AMA ou noutros planos que a AMA possa vir a conceber ou nos quais venha a participar.

Os objetivos operacionais foram agregados em torno de seis **linhas de intervenção temáticas**, que correspondem às grandes categorias de resultados que a AMA assume a responsabilidade de entregar, comunicar e ver reconhecidos.

Tal como ilustrado na tabela seguinte, cada objetivo operacional contribui diretamente para pelo menos um objetivo estratégico (assinalado com “X”), podendo ainda contribuir indiretamente para a realização de outros (assinalado com “+”).

<b>Aumentar a abertura da AP</b>				
<b>Melhorar a eficiência e eficácia da AP</b>				
<b>Reforçar a oferta de serviços públicos</b>				
		OE1	OE2	OE3
<b>1</b>	<b>Serviço a Cidadãos e Empresas</b>			
001	Desenvolver um referencial comum para a oferta e gestão dos serviços públicos	X	+	+
002	Promover o reforço da capacidade de atendimento	X	+	
<b>2</b>	<b>Simplificação e Otimização de Processos e Serviços</b>			
003	Fomentar a simplificação dos processos e garantir a criação de valor público	+	X	
004	Impulsionar a oferta de serviços públicos digitais de elevado valor	+	X	
<b>3</b>	<b>Governança do Ecosistema Digital</b>			
005	Desenvolver facilitadores à governação transversal das TIC	+	X	+
006	Incrementar a governação e reutilização segura dos dados na AP		X	+
007	Promover a soberania digital e estimular o conhecimento nos domínios das tecnologias digitais e emergentes		X	
<b>4</b>	<b>Qualidade, Interoperabilidade e Segurança nos Serviços Digitais</b>			
008	Evolução dos componentes transversais da arquitetura da AP		X	
009	Incentivar a interoperabilidade com entidades externas à AP e internacionais	+	X	+
0010	Alavancar um modelo de identidade digital	+	X	+
<b>5</b>	<b>Transparência, Capacitação e Participação</b>			
0011	Capacitar para a cidadania digital através da comunicação e sensibilização	X	+	X
0012	Divulgar os dados da AP			X
0013	Promover a participação de cidadãos e trabalhadores públicos	+	+	X
0014	Fomentar a cooperação internacional		X	+
<b>6</b>	<b>Melhoria Contínua da Gestão Interna</b>			
OG1	Melhorar as práticas de gestão	+	+	+
OG2	Incentivar o desenvolvimento das capacidades humanas	+	+	+



## 5.1 Serviço a Cidadãos e Empresas

Nesta linha de intervenção temática, assume-se a responsabilidade de coordenar a entrega de serviços públicos impulsionando uma dinâmica em que as interfaces de atendimento aos cidadãos e empresas (nos seus vários canais) sejam incrementalmente mais uniformes, integradas e amigáveis, facilitando a interação dos cidadão e empresas com os serviços públicos. Neste domínio, serão concretizados dois objetivos operacionais que serão apoiados através de um Centro de Competências em Atendimento a operacionalizar na orgânica da AMA.

- **[OO1] Desenvolver um referencial comum para a oferta e gestão dos serviços públicos**

O referencial comum de oferta e gestão dos serviços públicos será um quadro de referência de boas práticas transversais, que promova a uniformização e a melhoria da qualidade dos serviços públicos, por exemplo, na definição de metodologias de adoção de linguagem simples e uniforme, ou de avaliação dos serviços públicos.

No que respeita à oferta dos serviços, deverá garantir a fácil pesquisa dos serviços públicos através das várias entidades responsáveis e uma experiência de utilização comum e integrada nos vários canais de atendimento: digital, telefónico, presencial, ou quaisquer outras novas soluções que se venham a concretizar, implementando uma estratégia omnicanal de experiência de contacto com a AP. Parte integrante desta linha de ação será a evolução e alargamento do uso do Catálogo de Entidades e Serviços (componente arquitetural fundamental e integrado com o SIOE - Sistema de Informação e Organização do Estado) e o alargamento da informação e serviços acessíveis através do portal de serviços públicos ePortugal, que garante o acesso a serviços transfronteiriços por integração com o SDG - Plataforma Única Digital Europeia.

No que respeita à monitorização e avaliação dos serviços públicos, promoverá metodologias e instrumentos comuns, incluído o acesso a modelos analíticos e preditivos de procura, tendo em vista a permanente adequação da oferta às necessidades e expectativas dos cidadãos e empresas.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 1.1 Referencial de Serviços Públicos Indicador: nº de guias de boas práticas temáticos	2	4	6
IO 1.2 Alargamento do Catálogo de Entidades e Serviços Indicador: % serviços integrados no CES	30%	70%	100%
IO 1.3 Alargamento do ePortugal Indicador: % serviços integrados em conformidade com o Regulamento SDG	25%	60%	100%
IO 1.4 Alargamento do GiAP Indicador: nº de serviços integrados	3	6	10
IO 1.5 Implementar Sistema de Auditoria ao Atendimento Indicador: data de disponibilização do Plano de Auditoria		Plano a 30.06.2022	

- **[OO2] Promover o reforço da capacidade de atendimento**

A realização deste objetivo visa reforçar a capacidade global de atendimento da AP, incluindo a concretização da realidade de atendimento omnicanal. Exemplos de oportunidades a explorar ou continuar são o atendimento por videochamada e o alargamento das redes de Lojas de Cidadão (e descentralização da sua gestão) e de Espaços Cidadão. Em termos de inovação, este objetivo deve considerar eventos de vida dos cidadãos e episódios de negócio das empresas, o desenvolvimento de pilotos para um novo modelo de Loja de Cidadão, e a exploração do potencial das técnicas de ciência dos dados e de inteligência artificial para o reforço da capacidade de atendimento.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 2.1 Abertura de novas Lojas de Cidadão			6
IO 2.2 Aumentar a Rede de Espaços Cidadão			25%
IO 2.3 Descentralização de Lojas de Cidadão			15
IO 2.4 Disponibilização de serviços em videochamada Indicador: nº de serviços disponibilizados	3	6	10
IO 2.5 Disponibilização de serviços <i>self-service</i> telefónico Indicador: nº de serviços integrados no IVR para atendimento automático	0	2	4
IO 2.6 Disponibilização de serviços em omnicanal Indicador: nº de serviços que podem ser iniciados num canal e continuados ou terminados noutra canal	2	5	7
IO 2.7 Disponibilização de campanhas de divulgação de serviços disponíveis no ePortugal.gov e medição de impacto na adoção dos respetivos serviços Indicador: nº de campanhas de divulgação definidas com base nas estatísticas de utilização dos serviços disponíveis no ePortugal.gov	4	8	12

## 5.2 Simplificação e Otimização de Processos e Serviços

Nesta linha de intervenção temática assume-se a responsabilidade de promover, no contexto da AP, a simplificação e otimização da eficiência dos processos transversais, incluindo a integração dos serviços que possam contribuir para uma melhor adequação dos mesmos aos modelos de eventos de vida dos cidadãos e empresas (entende-se assim ser esta uma proposta de valor direta para a AP, e indireta para os cidadãos e empresas). Esta proposta será cumprida através da concretização dos seguintes objetivos operacionais:

- **[OO3] Fomentar a simplificação dos processos e garantir a criação de valor público**

O espaço principal de realização deste objetivo será o Programa SIMPLEX, para o qual se propõe renovar o modelo de gestão, tendo em vista a orientação do programa à criação de valor através do melhor e mais participado levantamento das necessidades, do enfoque em medidas transversais, da promoção da qualidade do planeamento (considerando, por exemplo, o alinhamento necessário entre os diversos intervenientes, as interdependências das ações de diversa natureza, nomeadamente alterações legislativas necessárias e os riscos) e da sistemática avaliação do impacto

das medidas. Para este fim, as propostas e os proponentes das medidas de simplificação devem inspirar-se nos princípios da inovação aberta, responsável e inclusiva.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 3.1 Modelo de gestão do Simplex			
Indicador: data de disponibilização da 1ª versão do Manual Simplex	30.06.2021		
IO 3.2 Avaliação de impacto das medidas Simplex			
Indicador: taxa de medidas com avaliação de impacto	20%	50%	100%
IO 3.3 Medidas Simplex sob a responsabilidade da AMA			
Indicador: taxa de medidas concluídas dentro do prazo inicialmente planeado	75%	90%	90%

- **[OO4] Impulsionar a oferta de serviços públicos digitais de elevado valor**

Este objetivo realiza-se através da concretização das integrações necessárias para um modelo de serviços considerando os principais eventos de vida dos cidadãos e episódios de negócio das empresas, abrangendo pelo menos os 25 serviços públicos de maior impacto. Para tal, devem ser consideradas a reutilização de dados (conceito “*only once*”), a antecipação de necessidades (*seamless services*), sempre que possível, e a experiência dos utilizadores (*user-centricity*).

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 4.1 Serviços públicos digitais de elevado valor			
Indicador: nº de serviços disponibilizados realizando os conceitos ‘only once’ ou ‘seamless service’ através do recurso à iAP		10	25

### 5.3 Governação do Ecosistema Digital

Nesta linha de intervenção temática propõe-se orientar as iniciativas de transformação digital da AP em torno de uma visão, modelos e normas comuns, articulando projetos e parcerias transversais, tendo em vista o eficaz suporte das TIC aos objetivos estratégicos do Governo e de cada organização da AP, a potenciação de sinergias e a racionalidade e eficiência no uso de recursos. Por outro lado, visa gerar e comunicar conhecimento sobre as oportunidades, expectativas, tendências e riscos relacionados com a tecnologia, de forma a que os destinatários (AP e Governo) possam tomar as melhores decisões de acordo com as suas responsabilidades e competências.

Esta linha concretiza-se através de dois objetivos operacionais, em estreita articulação com o CTIC - Conselho para as Tecnologias de Informação e Comunicação na Administração Pública, de que a AMA assume a direção do comité técnico.

- **[OO5] Desenvolver facilitadores à governação transversal das TIC**

Este objetivo visa desenvolver planos e modelos de atuação comuns transversais à AP, destacando-se três iniciativas estratégicas. Em primeiro lugar, a dinamização do CTIC e dos seus eventuais grupos

de trabalho, crucial para promover a coordenação das iniciativas de cada organização da AP e garantir a execução do Plano de Ação no contexto da Estratégia para a Transformação Digital da AP, que enquadra diversas linhas estratégicas incluindo, por exemplo: a Estratégia Cloud da AP, a conformidade com o Quadro Nacional de Referência para Cibersegurança (QNRCS), a conformidade com os requisitos de Usabilidade e Acessibilidade, a Interoperabilidade Documental na AP, os Serviços Transfronteiriços, entre outros.

A segunda iniciativa estratégica é a definição da arquitetura empresarial transversal da AP, promovendo o conhecimento atualizado sobre o seu ecossistema digital, tendo em vista que sejam tomadas decisões informadas a este respeito em toda a AP e facilitado o desenvolvimento de serviços conformes com os objetivos de interoperabilidade.

Por fim, a terceira iniciativa estratégica consiste na criação de um modelo comum de desenho e desenvolvimento de serviços públicos digitais, devidamente articulado com o referencial comum de oferta e gestão de serviços públicos (OO1), que visa fomentar a adesão à arquitetura transversal, facilitar a conformidade com regulamentos nacionais ou internacionais, incluindo aqueles que se referem à Interoperabilidade, Usabilidade e Acessibilidade, promover a uniformização da experiência de utilização dos serviços públicos digitais e incentivar a partilha e reutilização de ferramentas, tecnologias e *software*.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 5.1 Estratégia de Transformação Digital da AP Indicador: % execução das iniciativas do Plano de Ação sob a responsabilidade da AMA	25%	60%	100%
IO 5.2 Arquitetura empresarial transversal à AP Indicador: elementos representados	Princípios	Componentes Transversais	Arquit. Dados
IO 5.3 Modelo comum de desenho e desenvolvimento de serviços públicos digitais Indicador: data de disponibilização do modelo e % adesão ao modelo	Versão 1 31.12.2021		20%

- **[OO6] Incrementar a governação e reutilização segura dos dados na AP**

Este objetivo visa promover a governação dos dados recolhidos e geridos por entidades da AP com potencial interesse público ou passíveis de reutilização e a sua disponibilização através de micro-serviços da iAP, permitindo o acesso às fontes de dados dos principais registos da AP, devidamente catalogados com base em vocabulários comuns, garantindo a efetivação do princípio *only once* e a interoperabilidade a nível nacional e europeu. O resultado deste objetivo será a criação e utilização de um mecanismo de governação transversal dos dados que uniformize a gestão de dados pessoais e da AP e promova a sua reutilização em contexto de prestação de serviços, ou (após eventual transformação) para disponibilização no portal de dados abertos (contexto de abertura de dados). Por forma a garantir o estrito cumprimento de todos os direitos de privacidade e confidencialidade e conferir confiança nos serviços públicos digitais, será desenvolvido um mecanismo de autorização e controlo de acessos aos dados pessoais, partindo da evolução da funcionalidade “Gestor de Acessos” atualmente disponível. Para além das considerações com o RGPD - Regulamento Geral de

Proteção de Dados, e das ações em curso para a transposição da Diretiva Europeia de Dados Abertos, importa ter em conta a preparação para o futuro regulamento europeu do Ato de Governação de Dados.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 6.1 Programa de governança de dados da AP Indicador: % registos base catalogados e acessíveis na iAP	25%	60%	100%
IO 6.2 Os meus dados Indicador: desenvolvimento da medida “Os meus dados”	31.12.2021		

- **[007] Promover a soberania digital e estimular o conhecimento nos domínios das tecnologias digitais e emergentes**

O resultado deste objetivo é capacitar a AP, para que possa tomar decisões responsáveis sobre a adoção de tecnologias que apresentam não apenas oportunidades, mas também riscos e desafios tecnológicos, legislativos e sociais que importa identificar e gerir proativamente. Um destes riscos que importa destacar é a dependência de fornecedores ou terceiros (*lock-in*) que possa limitar a capacidade de decisão e perigar a soberania nacional no domínio do paradigma digital. Neste contexto, a AMA propõe-se apoiar e coordenar políticas públicas visando: a promoção do acesso a conhecimento técnico em áreas-chave estabelecidas ou emergentes; a melhoria do interface humanos-máquinas a partir dos princípios de centralidade do utilizador; a definição de requisitos tendentes à adoção de normas abertas; e o estímulo ao desenvolvimento e reutilização de código aberto.

A realização deste objetivo consistirá na identificação de áreas-chave de conhecimento e inovação e na dinamização de iniciativas de investigação, debate, comunicação e formação, em estreita colaboração com parceiros a envolver caso a caso, incluindo parceiros internacionais, empresas, academia ou organizações da AP com experiência no tema. Exemplos de áreas a abordar são a aplicação ao setor público de *cloud*, inteligência artificial, biometria ou redes 5G. Neste contexto, serão compiladas e analisadas iniciativas de inovação digital da AP (um Observatório de Inovação Digital da AP) e preparados e divulgados guias temáticos de boas práticas.

Por outro lado, serão dinamizadas iniciativas de experimentação num Hub de Inovação Digital da AP, em colaboração com os atores do ecossistema de inovação digital, nomeadamente a iniciativa GovTech, feiras de demonstração, Laboratório Vivo, inovathons, entre outros.

Serão ainda disponibilizados conteúdos formativos/informativos e apoiadas comunidades de práticas tendo em vista a adoção de guias e normas transversais e código aberto.

Por último, serão desenvolvidos guias temáticos de melhores práticas para a contratação de produtos ou serviços TIC.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 7.1 Observatório de Inovação Digital da AP Indicador: nº de guias temáticos	2	4	4
IO 7.2 Promoção de iniciativas de experimentação	4	6	8

Iniciativas	2021	2022	2023
Indicador: Nº de iniciativas de experimentação			
IO 7.3 Programa formação tic.gov	definido	100%	
Indicador: execução do programa (disponibilização dos módulos)			
IO 7.4 Comunidades de práticas (CoP)	2	4	6
Indicador: nº acumulado de CoP apoiadas/dinamizadas			
IO 7.5 Guias temáticos para contratação de produtos e serviços TIC	2	4	4
Indicador: nº guias temáticos de apoio à contratação			

## 5.4 Qualidade, Interoperabilidade e Segurança nos Serviços Digitais

Nesta linha de intervenção, assume-se a evolução e disponibilidade dos componentes transversais da arquitetura empresarial da AP, que é infraestrutural para a utilização pela sociedade e economia dos serviços digitais, para a reutilização uniforme dos dados e serviços digitais de toda a AP, e para a interoperabilidade transfronteiriça.

- **[008] Evolução dos componentes transversais da arquitetura da AP**

Este objetivo consiste na continuação da coordenação pela AMA da evolução da iAP - Plataforma de Interoperabilidade da AP, tornando-a cada vez mais numa capacidade da AP, não só alavancadora de eficiência e eficácia, mas também de motivação para a inovação.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 8.1 Programa de evolução dos componentes transversais	25%	75%	100%
Indicador: elementos representados			

- **[009] Incentivar a interoperabilidade com entidades externas à AP e internacionais**

A realização deste objetivo tem duas linhas principais. A primeira será a definição e aplicação de um modelo de abertura da iAP a entidades externas à AP, permitindo novos cenários de interoperabilidade, tanto para benefício mútuo da AP e dessas entidades, como em cenários de oferta de novas formas de valor da AP para as mesmas. A segunda passa pelo suporte de interoperabilidade na oferta de serviços públicos transfronteiriços.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 9.1 Plano de ação para a interoperabilidade extra AP	Plano	50%	100%
Indicador: elementos representados			
IO 9.2 Plano de ação para os serviços transfronteiriços	Plano	50%	100%
Indicador: % execução do plano			

- **[OO10] Alavancar um modelo de identidade digital**

A realização deste objetivo consiste na definição e liderança de um processo que conduza a uma estratégia nacional para a identidade digital a longo prazo, o que deve ainda ser entendido num contexto mais alargado de cidadania digital. Sendo este um domínio de grande dinâmica e complexidade, essa liderança deve envolver um grande leque de partes interessadas da AP e da sociedade civil, considerando ainda o contexto internacional (e em especial o europeu, em alinhamento com o Regulamento eIDAS, por exemplo). Em consequência, deve promover-se um conceito de identidade digital uniforme em toda a AP e alinhado com as tendências da sociedade. Ações concretas já em curso incluem o pedido de renovação do Cartão de Cidadão no ePortugal e a sua entrega segura, o reforço dos canais de adesão e das capacidades da CMD - Chave Móvel Digital com técnicas de biometria e a sua promoção como mecanismo de autenticação forte e assinatura digital qualificada, neste caso ainda associado ao SCAP - Sistema de Certificação de Atributos Empresariais (incluindo o Serviço de Assinatura de Faturas Eletrónicas). Ações previstas incluem o desenvolvimento de uma identidade digital uniforme para todos os trabalhadores públicos, assim como outras identidades digitais específicas para domínios especializados da AP, como por exemplo as forças armadas e de segurança, bem como o alargamento do número de cartões disponibilizados ao cidadão no id.gov.pt.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 10.1 Identificação digital para trabalhadores públicos Indicador: Percentagem de trabalhadores servidos pelo SCAP e id.gov	10%	50%	100%
IO 10.2 Adesão à identificação digital com recurso a biometria de verificação facial Indicador: data de disponibilização	30.09.2021		
IO 10.3 Identidade digital no telemóvel Indicador: Nº de cartões no id.gov.pt	5	9	12

## 5.5 Transparência, Capacitação e Participação

Esta é uma linha de intervenção dirigida à sociedade, em que se assume o compromisso com a definição e promoção de um modelo de comunicação dos serviços públicos, a promoção do uso de dados abertos da AP, e ainda a promoção da inovação e da experimentação participadas, incluindo instrumentos como o Orçamento Participativo de Portugal, entre outros. Esta proposta será realizada através dos seguintes objetivos operacionais:

- **[OO11] Capacitar para a cidadania digital através da comunicação e sensibilização**

A realização deste objetivo consistirá na definição e aplicação de um modelo de comunicação uniforme e efetivo de serviços públicos. Considerando as capacidades já existentes (Chave Móvel Digital, portal ePortugal, portais setoriais especializados) e ainda o previsto em consequência dos princípios definidos e dos restantes objetivos operacionais (por exemplo, o redesenho de serviços por eventos de vida e o atendimento pela uniformização do omnicanal). Perspetivam-se



transformações com um impacto profundo na forma como os serviços públicos se passarão a apresentar aos cidadãos e empresas, o que requer uma atenção específica à sua comunicação, integrada, coordenada e com aferição periódica de resultados.

Adicionalmente, serão desenvolvidas iniciativas de promoção da literacia para a cidadania digital, por forma a garantir o pleno acesso de todos os cidadãos às mais-valias aportadas pelo governo digital, recorrendo também a instrumentos e canais existentes, como a Diagrama, através das suas publicações, debates e futuro espaço físico (Espaço Digrama), mas também através da Bússola – Intranet da Administração Pública, que deverá ser considerada o canal prévio e preferencial de comunicação junto de trabalhadores da Administração Pública, central e local.

Por fim, pretende-se realizar a promoção e divulgação de serviços digitais através de ações concertadas que visem promover a literacia digital e o consequente uso massivo das soluções existentes, e outras a implementar, de serviços públicos direcionados para cidadãos e empresas.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 11.1 Disponibilização do modelo de comunicação de serviços públicos Indicador: Guia normativo de comunicação de serviços públicos	Disponibilizar até 30.06.2021		
IO 11.2 Iniciativas de divulgação e formação em literacia digital junto de cidadãos e empresas, através de ações de capacitação e divulgação – Rede de ativadores de serviços digitais – e por via de ações junto de Associações Empresariais. Indicador: nº de iniciativas desenvolvidas	3	20	50
IO 11.3 Realização de debates públicos, publicação de conteúdos e outras ações, no âmbito do projeto – Diagrama, com vista à sensibilização e promoção de serviços e soluções digitais. Indicador: nº de iniciativas desenvolvidas	16	20	20
IO 11.4 Promoção e sensibilização para o uso e desenvolvimento de serviços digitais dentro da Administração Pública através da Bússola – Intranet da Administração Pública Indicador: nº de conteúdos e ações temáticas	3	6	9

- **[OO12] Divulgar os dados da AP**

Este objetivo visa promover o potencial de valor dos dados da AP, disponibilizando-os no portal dados.gov. Para fomentar a partilha de dados serão dinamizadas diversas iniciativas, nomeadamente *datathons*. Por outro lado, será promovida a reutilização dos dados abertos disponíveis no dados.gov, nomeadamente através de um portal de transparência.



Iniciativas	2021	2022	2023
IO 12.1 Evolução do portal dados.gov para carregamento e consumo de dados em tempo real e funcionalidades de visualização Indicador: data de disponibilização da solução		31.12.2022	
IO 12.2 Promoção da partilha de dados abertos Indicador: conjuntos de dados abertos de elevado valor disponíveis em dados.gov			100%
IO 12.3 Portal da Transparência Indicador: nº de áreas disponibilizadas no Portal da Transparência	4	8	12

- [OO13] Promover a participação de cidadãos e trabalhadores públicos**

A AMA deve promover o funcionamento de um ecossistema participativo que reúna vários instrumentos, canais e participantes, que deve ser aprofundado e enraizado estruturalmente no funcionamento da AP. Este ecossistema deve contribuir para envolver os cidadãos, através de instrumentos como o Orçamento Participativo Portugal, entre outros, e deve promover a Administração Aberta, designadamente pelo envolvimento entre a sociedade civil e as organizações públicas para a concretização de compromissos através da Rede Nacional de Administração Aberta. Ao mesmo tempo, deve também contribuir para envolver os próprios trabalhadores da AP e outros parceiros — através de Oficinas de Participação, um Orçamento Participativo da Administração Pública ou a Rede de Inovadores — mobilizando-os para corresponderem aos desafios de forma inovadora.

De referir também que parte das ações propostas, quando enquadradas, deverá ter a Bússola – Intranet da Administração Pública, como canal preferencial de comunicação e de partilha, nomeadamente, através da área colaborativa.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 13.1 Orçamento Participativo Portugal Indicador: número de votantes	50.000	60.000	70.000
IO 13.2 Rede Nacional de Administração Aberta Indicador: nº de organizações da sociedade civil participantes nas iniciativas e atividades promovidas pela RNAA	50	70	90
IO 13.3 Rede de Inovadores Indicador: nº anual de mentorias LabX a iniciativas colaborativas e/ou projetos de experimentação ligados à Rede de Inovadores	6	8	10

- [OO14] Fomentar a cooperação internacional**

Este objetivo visa promover a cooperação internacional no âmbito das competências da AMA, muito especialmente no que se refere à inovação, governo eletrónico e administração aberta, fomentando a partilha de conhecimento e experiências, participando na definição de estratégias e regulamentos e concretizando parcerias ou projetos para o desenvolvimento de serviços transfronteiriços e

projetando o país internacionalmente. Serão assumidas como prioritárias as relações no contexto da União Europeia, dos países da CPLP — Comunidade de Países de Língua Portuguesa e do espaço Ibero-Americano.

Iniciativas	2021	2022	2023
IO 14.1 Presidência Portuguesa da UE Indicador: nº de iniciativas de grande destaque com contribuição AMA	3		
IO 14.2 Cooperação multilateral Indicador: nº anual de boas práticas nacionais distinguidas em relatórios/prémios	14	16	18
IO 14.3 Iniciativas estratégicas de cooperação bilateral Indicador: nº acumulado de iniciativas com resultados concretizados		2	4

## 5.6 Melhoria Contínua da Gestão Interna

Esta linha de intervenção temática da AMA enquadra-se na linha do investimento interno necessário para concretizar os seus objetivos operacionais. Dirige-se à sua tutela e aos seus trabalhadores, garantindo à primeira uma gestão assente nas práticas e instrumentos mais adequados para apoiar decisões informadas, e proporcionando aos segundos as oportunidades adequadas para participação nas decisões, o reconhecimento pelo seu desempenho, e as oportunidades para o desenvolvimento profissional e pessoal e aplicação das suas capacidades. Para tal, definem-se os seguintes objetivos de gestão:

- **[OG1] Melhorar as práticas de gestão**

Este objetivo foca-se na melhoria dos processos internos de gestão, operação e controlo, implementando e melhorando o Sistema de Gestão da AMA em alinhamento com as melhores práticas internacionais e explorando o potencial da tecnologia digital para agilizar processos e obter dados para suporte à decisão e controlo de gestão.

Iniciativas	2021	2022	2023
IG 1.1. Implementar o Sistema de Gestão da Qualidade Indicador: data de certificação do sistema			31.12.2023
IG 1.2 Alargar o Sistema de Gestão de Segurança da Informação Indicador: âmbito do SGSI garantindo a sua certificação	3 plataformas	75%	100% componentes core AP
IG 1.3 Adoção do Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança (QNRCS) Indicador: data de certificação de conformidade com o Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança			31.12.2023
IG 1.4 Implementar Sistema de Monitorização, Controlo de Gestão e Transparência Indicador: âmbito aplicação	PE e PA	completo	
IG 1.5 Implementar o Plano de Ação para a <i>Cloud</i> da AMA Indicador: execução do plano	25%	75%	100%

- **[OG2] Incentivar o desenvolvimento das capacidades humanas**

Este objetivo visa melhorar a gestão de talentos e a motivação dos recursos humanos, promovendo a adequação das competências às necessidades dos perfis funcionais, e desenvolvendo iniciativas de atração, motivação e retenção. Será igualmente promovida a inovação, partilha de conhecimento e reforço da colaboração com o Sistema Científico Nacional, proporcionando aos trabalhadores da AMA oportunidades de aprendizagem contínua e valorização pelo acompanhamento de iniciativas inovadoras. Neste contexto, propõe-se também a concretização de um sistema de gestão de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, em conformidade com a NP 4552:2016, devem ser dinamizados os mecanismos de comunicação e participação interna.

Iniciativas	2021	2022	2023
IG 2.1 Programa de “Perfis e Competências da AMA” Indicador: % postos de trabalho abrangidos	50%	75%	100%
IG 2.2 Sistema de gestão da conciliação Indicador: data de certificação do sistema			31.12.2023
IG 2.3 Programa “PanorAMA” – orçamento participativo Indicador: Nº acumulado de iniciativas vencedoras concretizadas	2	5	8
IG 2.4 Programa “Ciência na AMA” Indicador: nº acumulado de projetos investigação com Academia ou SCTN	2	5	10

## 6 FONTES DE FINANCIAMENTO

A implementação deste plano estratégico encontra-se ancorada nos orçamentos anuais, sendo que, para a execução de alguns destes objetivos a AMA tem em curso operações junto do COMPETE, as quais terminam, previsivelmente, a 31/12/2021.

O orçamento para 2021 totaliza cerca de 24,4M€, sendo 10,24M€ de receitas do Orçamento de Estado, 9,7M€ de Receitas Próprias e 4,45M€ de Fundos Comunitários relativos a candidaturas em execução.

Estima-se ainda que o orçamento possa ser reforçado por verbas do Orçamento de Estado e por via da integração dos fundos provenientes do Plano de Recuperação e Resiliência. Desta forma, verifica-se que grande parte das iniciativas operacionais e de gestão aqui elencadas estão enquadradas no Programa de Recuperação e Resiliência, sem o qual a execução poderá ficar seriamente comprometida, determinando a revisão do plano.

## 7 ANEXOS

### 7.1 A AMA

#### Diplomas legais

- Decreto-Lei n.º 116/2007, de 27 de abril
- Decreto-Lei n.º 43/2012, de 23 de fevereiro
- Decreto-Lei n.º 126/2012, de 21 de junho
- Decreto-Lei n.º 20/2018, de 23 de março

#### Competências

- Contribuir para a definição das linhas estratégicas e das políticas gerais relacionadas com a administração eletrónica, a simplificação administrativa e a distribuição de serviços públicos, incluindo a interoperabilidade na Administração Pública;
- Gerir e desenvolver redes de lojas para os cidadãos e para as empresas, em sistema de balcões multisserviços integrados e especializados, articulando com os sistemas de atendimento em voz e rede;
- Promover as políticas de natureza central, regional e local na área da sociedade de informação, através da gestão dos espaços de Internet e outros semelhantes por si administrados, consultando as demais entidades com atribuições na sociedade de informação, sempre que tal se justificar;
- Apoiar a elaboração e implementação de plataformas e soluções de e-learning;
- Assegurar a representação externa e estabelecer relações de cooperação no âmbito das suas atribuições com outras entidades estrangeiras, nomeadamente no quadro na União Europeia e dos países de língua oficial portuguesa;
- Dar parecer prévio e acompanhar os projetos em matéria de investimento público e dar parecer prévio sobre a afetação de fundos europeus, no contexto da modernização e simplificação administrativa e administração eletrónica;
- Dinamizar e coordenar a rede interministerial de agentes de modernização e de simplificação administrativa;
- Promover a realização de estudos, análises estatísticas e prospetivas e estimular atividades de investigação, de desenvolvimento tecnológico e de divulgação de boas práticas, nas áreas da simplificação administrativa e regulatória e da administração eletrónica;
- Propor a criação e dirigir equipas de projeto, de natureza transitória e interministerial ou interdepartamental, para concretização, desenvolvimento e avaliação de ações de modernização e da simplificação administrativa e regulatória, designadamente através de avaliação de encargos administrativos da legislação, na vertente da sua simplificação corretiva.

## 7.2 Bibliografia de apoio ao diagnóstico

### Estratégias e Compromissos

- Programa do XXII Governo Constitucional 2019-2023, <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABACzsDA1AQB5jSa9BAAAAA%3d%3d>
- Resolução do Conselho de Ministros nº 55/2020, de 31 de julho, que aprova a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020 -2023, <https://dre.pt/home/-/dre/139209032/details/maximized>
- Resolução do Conselho de Ministros nº 30/2020, de 21 de abril, que aprova o Plano de Ação para a Transição Digital, <https://dre.pt/home/-/dre/132133788/details/maximized>
- Resolução do Conselho de Ministros nº 84/2020, de 09 de outubro, que prorroga o mandato do grupo de projeto «Conselho para as Tecnologias de Informação e Comunicação na Administração Pública», <https://dre.pt/home/-/dre/145012184/details/maximized>
- Resolução do Conselho de Ministros nº 92/2019, de 05 de junho, que aprova a Estratégia Nacional de Segurança do Ciberespaço 2019 -2023, <https://dre.pt/home/-/dre/122498962/details/maximized>
- Resolução do Conselho de Ministros nº 26/2018, de 08 de março, que aprova a Iniciativa Nacional Competências Digitais e.2030 — INCoDe.2030; <https://dre.pt/home/-/dre/114832288/details/maximized>
- Ministerial Declaration on eGovernment - The Tallinn Declaration, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>
- Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/berlin-declaration-digital-society-and-value-based-digital-government>
- Open Government Declaration, <https://www.opengovpartnership.org/process/joining-ogp/open-government-declaration/>
- Digital Nations Charter, <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/improving-digital-services/digital9charter.html>

## Estudos e Relatórios de Benchmarking

- CAF (2020-1). *The GovTech Index 2020. Unlocking the Potential of GovTech Ecosystems in Latin America, Spain and Portugal*. Acessível em <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1580> .
- CAF (2020-2). *Case Study. Portugal Leapfrogging Digital Transformation*. Acessível brevemente em <https://scioteca.caf.com/> .
- EC (2020). *eGovernment Benchmark 2020. eGovernment that works for the people*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/egovernment-benchmark-2020-egovernment-works-people> .
- EC (2020-2). *Exploring Digital Government Transformation in the EU – Understanding public sector innovation in a data-driven society*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/exploring-digital-government-transformation-eu-understanding-public-sector-innovation-data> .
- EC (2020-3). COM (2020) 65 final. *WHITE PAPER On Artificial Intelligence - A European approach to excellence and trust*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:65:FIN> .
- EC (2020-4). COM (2020) 66 final. *A European strategy for data*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0066> .
- EC (2020-5). *Open Data Maturity Report 2019*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://www.europeandataportal.eu/pt/news/open-data-maturity-report-2019> .
- EC (2020-6). *The Economic Impact of Open Data Opportunities for value creation in Europe*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://www.europeandataportal.eu/pt/highlights/the-economic-impact-of-open-data>.
- EC (2020-7). *AI Watch Artificial Intelligence in public services Overview of the use and impact of AI in public services in the EU*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/ai-watch-artificial-intelligence-public-services> .
- EC (2019). *eGovernment Benchmark 2019. Empowering Europeans through trusted digital public services*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/egovernment-benchmark-2019-trust-government-increasingly-important-people>
- EC (2019-2). COM (2019) 168 final. *Building Trust in Human-Centric Artificial Intelligence*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52019DC0168>
- EC (2018). COM (2018) 237 final. *Artificial Intelligence for Europe*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0237>
- EC (2017). *State of Play of Interoperability in Europe - Report 2016*. Brussels, Belgium. Acessível em

[https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/docs/publications/report\\_2016\\_rev9\\_single\\_pages.pdf](https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/docs/publications/report_2016_rev9_single_pages.pdf)

- EC (2016). COM (2016) 179 final. *EU eGovernment Action Plan 2016-2020. Accelerating the digital transformation of government*. Brussels, Belgium. Acessível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0179>.
- OECD (2020), OECD Digital Government Index: 2019 results, <http://www.oecd.org/gov/digital-government-index-4de9f5bb-en.htm>
- OECD (2020-2), The OECD Digital Government Policy Framework Six dimensions of a Digital Government, [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-oecd-digital-government-policy-framework\\_f64fed2a-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en)
- OECD (2020-3), Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. CATCHING THE DELIBERATIVE WAVE, <https://www.oecd.org/gov/innovative-citizen-participation.htm>
- OECD (2019), The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector, <https://www.oecd.org/gov/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector-059814a7-en.htm>
- OECD (2017-1), Key Issues for Digital Transformation in the G20. Report prepared for a joint G20 German Presidency/ OECD conference, <https://www.oecd.org/g20/key-issues-for-digital-transformation-in-the-g20.pdf>
- OECD (2017-2), Skills for a High Performing Civil Service, <https://www.oecd.org/gov/skills-for-a-high-performing-civil-service-9789264280724-en.htm>
- OECD (2014), Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf> .
- OECD-OPSI (2020-1). *Anticipatory Innovation Governance. What it is, how it works and why we need it more than ever before*. OECD Publishing, Paris. Acessível em <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/AnticipatoryInnovationGovernance-Note-Nov2020.pdf> .
- OECD-OPSI (2020-2). *Embracing Innovation in Government Global Trends 2020, Seamless Government*. OECD Publishing, Paris. Acessível em <https://trends.oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/OECD-Seamless-Government.pdf> .
- OECD-OPSI (2020-3). *Public Provider versus Big Brother*. OECD Publishing, Paris. Acessível em <https://trends.oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/OECD-Public-Provider-vs-Big-Brother.pdf> .
- OECD-OPSI (2020-4). *Embracing Innovation in Government Global Trends 2020, Upskilling and Investing in People*. OECD Publishing, Paris. Acessível em [https://trends.oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/OECD-Upskilling-People-11\\_16\\_20-V7.pdf](https://trends.oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/OECD-Upskilling-People-11_16_20-V7.pdf) .
- OECD-OPSI (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. OECD Publishing, Paris. Acessível em

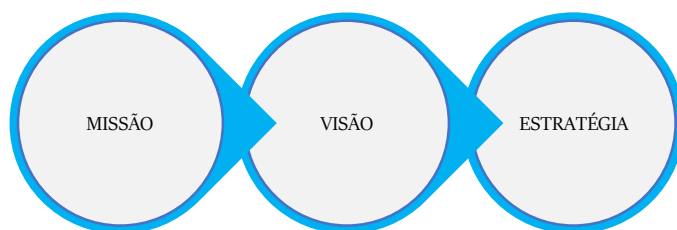


<http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en>.

- OGP (2019). *Independent Reporting Mechanism (IRM): Portugal Design Report 2018– 2020*. Acessível em [https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2019/10/Portugal\\_Design\\_Report\\_2018-2020\\_EN.pdf](https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2019/10/Portugal_Design_Report_2018-2020_EN.pdf) .
- UNDESA (2020). *United Nations E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. With addendum on COVID-19 Response*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs. Acessível em [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf) .
- UNDESA (2018). *United Nations E-Government Survey 2018. Gearing e-Government to support Transformation towards Sustainable and Resilient Societies*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs. Acessível em [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018\\_FINAL%20for%20web.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf) .
- WEF (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva, Switzerland. Acessível em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

### 7.3 Relatório-sumário das iniciativas participativas

O processo de elaboração da estratégia da AMA foi desde sempre um processo participativo, no qual foram ouvidas as partes interessadas. Desde logo, nas reuniões de coordenação promoveu-se a audição dos dirigentes, no que se refere à missão, visão e a estratégia.



Num simples inquérito, os resultados, no que se refere à Visão em 2025, foram os seguintes:



Posteriormente, a AMA realizou um *workshop* com o propósito de fazer o levantamento dos seus *stakeholders* externos, nas suas várias áreas de missão, identificando e caracterizando os *stakeholders*-chave: os mais dependentes da AMA e mais impactados pela sua atividade. O resultado do levantamento permitirá à AMA perceber que *stakeholders* deverão ser ativamente envolvidos no futuro. Esta sessão foi colaborativa e revelou-se uma experiência positiva e uma oportunidade de reflexão para os participantes, que definiram cidadãos, empresas, Governo e entidades da Administração Pública como as quatro categorias de *stakeholders* fundamentais a gerir.

Este evento realizou-se nas instalações da AMA – Agência para a Modernização Administrativa, com o objetivo de realizar um levantamento dos *stakeholders* externos da AMA nas suas várias áreas de missão e identificar e caracterizar quais são os *stakeholders*-chave.

A sessão contou com 37 participantes – chefes de equipa e chefes de divisão.

A metodologia da sessão consistiu, primeiramente, num levantamento dos *stakeholders* externos à AMA. De seguida, foram identificados os *stakeholders*-chave e, após a sua caracterização, foi realizada uma reflexão acerca da visão para o futuro relativamente ao seu grau de importância para a AMA e ao impacto que a atividade da AMA tem neles.

Foram definidas quatro áreas de missão distintas:

- A) Atendimento (gerir redes de atendimento presencial e suportar atendimento presencial, mediado, telefónico e *online*);
- B) Soluções Digitais Transversais (atividades de desenvolvimento e disponibilização de plataformas digitais (exemplo eID, ePortugal, iAP, etc);
- C) Coordenação de Estratégias de Modernização (atividades de coordenação de programas do Governo, nomeadamente Simplex e CTIC);
- D) Promoção de Inovação e Participação (desenvolvimento de pilotos, provas de conceito, redes de colaboração para a inovação e de iniciativas de participação pública).

Os participantes auto agruparam-se pelas diferentes áreas de missão, de acordo com as suas responsabilidades e com as atividades que desempenham na AMA, formando grupos de cerca de 6 elementos. Este posicionamento consistiu no primeiro exercício do *workshop*. Foi dada a oportunidade de criar uma área de missão diferente, caso o trabalhador não se sentisse enquadrado em nenhuma das quatro previamente definidas, mas tal não se revelou necessário.

O segundo exercício consistiu no levantamento dos *stakeholders* externos de cada área de missão. As categorias destes foram indicadas através de cartões, no entanto foram disponibilizados *post-its* para que, caso o grupo desejasse acrescentar alguma categoria de *stakeholders* em falta, pudesse fazê-lo, tornando o exercício o mais completo possível. As categorias de *stakeholders* identificadas correspondem a cidadãos, empresas, Governo, entidades da AP central, universidades e centros de investigação, representantes ministeriais, pontos focais, interlocutores ou peritos, municípios e freguesias, organizações da sociedade civil, federações e associações empresariais, organizações internacionais, empresas tecnológicas e fornecedores.

#### **NOTAS FINAIS**

As quatro áreas de missão estiveram em grande concordância na enumeração dos *stakeholders* das categorias consideradas mais importantes, como é possível verificar na tabela abaixo.

O objetivo da atividade foi cumprido, sendo que se identificaram as entidades mais importantes para a AMA e mais impactadas pela atividade da AMA.

Stakeholder	Áreas de Missão			
	A	B	C	D
IRN	x	x	x	x
AT	x	x	x	x
SS	x	x	x	x
IAPMEI	x			x
SPMS	x	x	x	x
ESPAP		x	x	x
GNS			x	
Entidades plataforma de serviços		x		
MNE	x			x
IEFP				x
FCT				x
Pequenas Empresas	x		x	
Médias/grandes empresas	x		x	
Profissionais	x	x		x
Indústria (SIR)	x			
Cidadãos estrangeiros	x	x	x	x
Cidadãos infoexcluídos	x	x	x	x
Idosos	x		x	
Com necessidades especiais	x	x	x	
Com domínio das tecnologias	x	x	x	
Empreendedor		x		
Empresário		x		
Prestadores serviços públicos essenciais		x		
Sociedades financeiras		x		
Investidores estrangeiros		x		
Profissionais das ordens/Associações		x		
Governo			x	

Após a identificação participada dos *stakeholders* externos, procedeu-se à elaboração e efetivação de um inquérito aos *stakeholders* externos da AMA, do qual se apresentam os principais resultados:

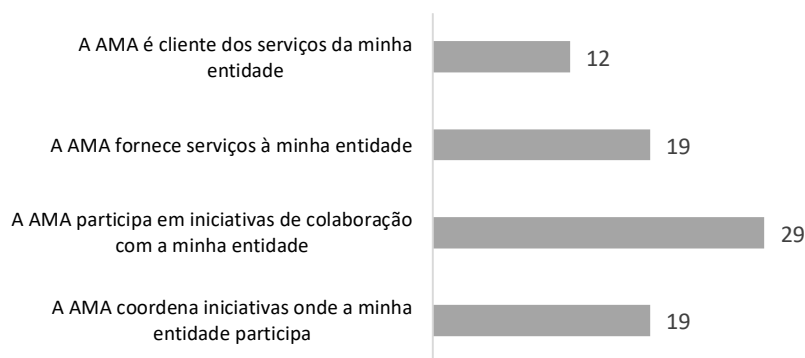
### Entidades Inquiridas

Entidade	
ESPAP -Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública	FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia
CEGER – Centro de Gestão da Rede Informática do Governo	SGPCM- Secretaria- Geral da Presidência do Conselho de Ministros
SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde	DGAL - Direção-Geral das Autarquias Locais
DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	AD&C – Agência para o Desenvolvimento e Coesão
AT -Autoridade Tributária e Aduaneira	IP - Infraestruturas de Portugal
GNS - Gabinete Nacional de Segurança	MNE - Ministério dos Negócios Estrangeiros
ISS -Instituto da Segurança Social, I.P.	INR – Instituto Nacional para a Reabilitação
SGMAI – Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna	IPQ - Instituto Português da Qualidade
IRN - Instituto dos Registos e do Notariado	IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação
CNCS – Centro Nacional de Cibersegurança	IP Telecom

**Total:** 31 inquiridos, das entidades atrás elencadas

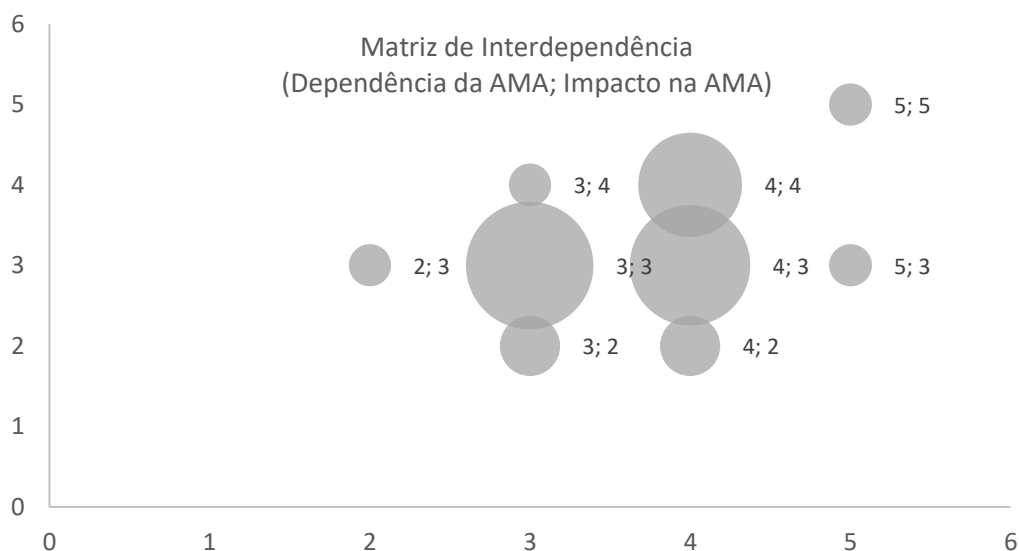
### Classificação do Tipo de Relação

#### Tipo de Relação



Dos 31 inquiridos, 29 selecionaram a opção “A AMA participa em iniciativas de colaboração com a minha entidade”. Apenas 12 consideraram que a AMA era cliente das suas entidades.

## Classificação da Interdependência



### Legenda:

1. Nenhum impacto;
  2. Pouco impacto
  3. Algum impacto
  4. Muito impacto
  5. Impacto Extremo
- 9 inquiridos consideram que a AMA tem “algum impacto” na sua entidade, e vice-versa (3; 3)
  - 8 inquiridos consideram que a AMA tem “muito impacto” na sua entidade, e a sua entidade tem “algum impacto” na AMA (4; 3)
  - Apenas 1 inquirido considera que impacto da AMA é extremo, e que o da sua entidade na AMA também o é (5; 5)

## Sugestões de Melhoria por Área de Atuação

### Coordenação do Atendimento nas Lojas de Cidadão

- Tele atendimento, com videoconferência.
- SGA único.
- Divulgar informação e ferramentas que evitem o acumular de filas no exterior das lojas antes da abertura.
- Melhorar a informação de gestão disponibilizada aos organismos envolvidos.
- Loja do cidadão virtual.
- Melhoria do atendimento a pessoas com deficiência e suas famílias.

### Coordenação da Rede de Espaços de Cidadão

- Melhoria do atendimento a pessoas com deficiência e suas famílias.

### Portal de Serviços Públicos ePortugal

- Melhorar a organização da informação.
- Melhorar a usabilidade. Incrementar a visibilidade dos serviços disponíveis.
- Tornar o ePortugal o portal que agrega todos os serviços digitais da AP.
- Melhorar a usabilidade.
- Muito complexo. Demasiadas realidades num único portal. Além de informação, devia permitir operar as soluções propostas.
- Invocar serviços disponibilizados noutros portais públicos, potenciando a federação de portais.
- Melhorar muito a pesquisa de serviços.
- Maior integração de serviços
- Deve ir buscar informação institucional (conteúdos) aos portais das diferentes áreas governativas.
- Maiores níveis de promoção.
- Criação de *app mobile* única e central dos serviços da AP.

### Serviços de Atendimento Telefónico a Cidadãos e Empresas

- O canal de voz nos serviços de saúde tem níveis de reclamação muito elevados. Tipicamente os profissionais de saúde e mesmos os administrativos não gostam de atender chamadas. Se pudéssemos transferir uma parte significativa destas chamadas para serviços de atendimento vocacionados para esta missão, como o SNS24, e referenciar por via automática para as unidades que prestam cuidados, é provável que a qualidade deste serviço de atendimento na perceção dos cidadãos melhorasse.
- Serviços de autenticação forte com recurso a CC/CMD.
- Invocar serviços de IVR disponibilizados por outros organismos públicos.
- Oferecer serviço de atendimento por videochamada (com marcação prévia).
- Desenvolver a parceria com o MNE quanto ao aprofundamento do projeto CAC.
- Deveria haver atendimento telefónico com opção de língua gestual portuguesa (atendimento ao cidadão surdo).

### Transformação Digital

- Aumentar a capacidade e funcionalidades da solução de interoperabilidade, solução de pagamentos incluída.
- Criar uma *app* do ePortugal

- Disponibilizar *backoffice*, ferramentas técnicas e, desejavelmente, acompanhamento de consultadoria em TD para que as entidades da AP possam acelerar os seus processos de digitalização.
- O processo de transformação digital tem de ser acompanhado por um processo de revisão da legislação, sobretudo no que respeita aos mecanismos de autenticação e assinatura legal.
- Oferta de serviços digitais que, de forma transversal, possam diminuir as barreiras de entrada de determinadas Organizações (públicas e privadas) em ecossistemas de transformação digital dos processos e dos serviços prestados, endereçando valências tecnológicas, conhecimento e diminuição de custo de adoção/contexto.
- Plataforma comum para a realização de atos seguros.
- É necessária haver uma maior divulgação do que é a transformação digital.
- Investir em políticas robustas de dados abertos, devidamente articuladas com o desenvolvimento de novos sistemas que tirem partido desses dados.
- Incorporar novas valências tecnológicas no *call center*.
- Desenvolvimento de formações a líderes da AP, em parceria com universidades.

#### Coordenação de programas de modernização e participação (Simplex e outros)

- As ideias que surgem, sobretudo as transversais à AP, devem ser mais aprofundadas.
- É preciso, são muitos programas concorrentes.
- Melhoria do processo de validação, quer da viabilidade, quer da oportunidade, de cada proposta de medida que esteja a ser equacionada para integrar um novo programa junto do organismo que deverá assumir a sua promoção, bem como junto dos outros organismos sem o contributo dos quais a eficácia da medida ficará prejudicada, de forma a promover a prévia concertação de esforços e conjugação de recursos antes da aprovação da medida.
- A AMA devia ter incubadoras de ideias.

#### Entidade de gestão intermédia financiamento SAMA

- Simplificar a burocracia que não acrescenta valor nos processos de execução de projetos.
- Disponibilização de informação mais pormenorizada sobre os critérios de análise das candidaturas aos potenciais beneficiários.
- Maior destaque à articulação com as entidades do SCTN.
- Equipa de desenvolvimento de projetos com entidades



### LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública

- Disseminar a capacitação para novas metodologias através de formação/ação no terreno com casos reais.
- Pouco conhecida a sua atividade.
- Reforço da capacidade e do âmbito de intervenção, para permitir apoiar mais iniciativas.
- Devia apostar na prestação de serviços na área da experimentação com maior impacto na AP.
- O MNE deveria integrar o laboratório onde se pensam e projetam novos instrumentos.
- Maior capacidade de intervenção, não apenas de idealização, mas de apoio à implementação, substituindo despesas de consultadoria que muitas vezes reinventa a roda em cada organismo.

### TicAPP – Centro de Competências Digitais da Administração Pública

- Suporte à avaliação das melhores soluções informáticas, desmistificando as novas tecnologias como a panaceia para todas as situações e ajudar à introdução de novas tecnologias quando estas forem a melhor opção.
- *Guidelines* (e auditoria para a correspondente adequação) para o desenvolvimento de serviços *online*.
- Pouco conhecida a sua atividade.
- Clarificar melhor o âmbito da sua intervenção.
- Maior integração dos serviços existentes
- Desenvolvimento de Plano Estratégico de Tecnologias e Arquiteturas de Referência para a AP.

Foi igualmente promovida a audição dos trabalhadores



**Plano Estratégico 2021-2023**

O Plano Estratégico está em fase final de desenvolvimento e queremos recolher o teu *feedback*.

Consulta o sumário executivo, participa no Inquérito e contribui com as tuas sugestões, comentários ou novas propostas, até amanhã, 13 de novembro.

Sabe mais em <http://intranet.ama.gov.pt/>



A AMA participou nas Oficinas de Participação para definição das Estratégias para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública para o horizonte temporal de 2020-2023, tendo dado o seu contributo. Este plano Estratégico está integrado nos objetivos definidos nesse referencial estratégico.

No início de uma nova legislatura, a criação, na orgânica do XXII Governo Constitucional, de uma área governativa dedicada à Modernização do Estado e da Administração Pública, a validação do trabalho desenvolvido nos últimos anos no sentido de revitalizar, valorizar e capacitar o setor público para responder aos desafios da sociedade e a ambição de preparar um futuro ainda mais robusto no serviço ao cidadão e às empresas, com eficiência, qualidade e inovação, ditou a necessidade de definir uma Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública para o horizonte temporal de 2020-2023.

Em estreito alinhamento com iniciativas anteriores de diagnóstico e reflexão participada sobre os desafios, necessidades e potencialidades da Administração Pública, a construção desta Estratégia só podia ser elaborada a partir de um amplo leque de contributos representativos de todos os atores relevantes, internos e externos à Administração Pública.

As **Oficinas de Participação** constituíram esse fórum de envolvimento e recolha de contributos, assim como a reunião da Comissão para a Modernização Administrativa. Exercícios de auscultação das diferentes partes interessadas e sede de discussão de prioridades do setor público, aos olhos de dirigentes, trabalhadores, instituições de ensino superior, empresários e representantes da sociedade civil.

Ao longo de **25 sessões**, decorridas entre 13 de janeiro e 7 de fevereiro de 2020, que contaram com **962 participantes**, **57%** dos quais **dirigentes da Administração Pública**, de **192 entidades diferentes**, foi possível organizar **101 grupos de trabalho**, que, em conjunto, produziram **1136 propostas** de reflexão ou ação.

Estes **1136** contributos foram organizados em torno de quatro desafios orientadores de discussão, que foram validados como eixos transformadores da Administração Pública: **(i) Investir nas Pessoas**, **(ii) Desenvolver a Gestão**, **(iii) Explorar a Tecnologia** e **(iv) Reforçar a Proximidade**.

Os números síntese dos contributos por eixo constam do quadro infra.

Investir nas Pessoas	Desenvolver a Gestão	Explorar a Tecnologia	Reforçar a Proximidade
290	417	235	194

Este documento reúne, com transparência, a totalidade dos contributos recolhidos durante as sessões participativas. Mais do que um repositório de informação, constitui um importante instrumento de diagnóstico e inspiração para o desenho e implementação de soluções inovadoras, social e economicamente relevantes, de maior proximidade e impacto na qualidade de vida dos cidadãos e na prosperidade das empresas. Medidas que projetem a Administração Pública para novos patamares de desempenho, mobilizando os serviços públicos para uma resposta ativa aos desafios do presente e do futuro.

## 7.4 Alinhamento estratégico

Correspondência com:

Aumentar a abertura da AP				Programa do XXII Governo Constitucional	Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e Administração Pública 2020-23	Plano de Ação para a Transição Digital	Estratégia Europeia para o Governo Digital	Estratégia Nacional para a Segurança no Ciberespaço; INCODE.2030	Inteligência Artificial; Estratégias Setoriais
Melhorar a eficiência e eficácia da AP									
Reforçar a oferta de serviços públicos									
	OE1	OE2	OE3						
1	Serviço a Cidadãos e Empresas	X	+	+	X	X	X		
2	Simplificação e Otimização de Processos e Serviços	+	X		X	X	X	X	X
3	Governança do Ecossistema Digital	+	X	+	X	X	X	X	X
4	Qualidade, Interoperabilidade e Segurança nos Serviços Digitais	+	X	+	X	X	X	X	X
5	Transparência, Capacitação e Participação	X	+	X	X	X			
6	Melhoria Contínua da Gestão Interna	+	+	+	X	X		X	

## 7.5 Contributos conselho consultivo, parceiros e trabalhadores

	1		2		3		4		5		6		Outros			
	001	002	003	004	005	006	007	008	009	0010	0011	0012	0013	0014	OG1	OG2
<b>ama</b>	<b>Serviço a Cidadãos e Empresas</b>		<b>Simplificação e Otimização de Processos e Serviços</b>		<b>Governança do Ecossistema Digital</b>		<b>Qualidade, Interoperabilidade e Segurança nos Serviços Digitais</b>		<b>Transparência, Capacitação e Participação</b>		<b>Melhoria Contínua da Gestão Interna</b>		<b>Outros</b>			
	Desenvolver um referencial comum para a oferta e gestão dos serviços públicos		Fomentar a simplificação dos processos e garantir a criação de valor público		Desenvolver facilitadores a governação transversal das TIC		Evolução dos componentes transversais da arquitetura da AP		Capacitar para a cidadania digital através da comunicação e sensibilização		Melhorar as práticas de gestão		Apreciações/Sugestões			
	Promover o reforço da capacidade de atendimento		Impulsionar a integração de serviços públicos digitais		Incrementar a governação e reutilização segura dos dados na AP		Incentivar a interoperabilidade com entidades externas à AP e internacionais		Divulgar os dados da AP		Promover a participação de cidadãos e trabalhadores públicos		Incentivar o desenvolvimento das capacidades humanas			
							Alavancar um modelo de identidade digital		Fomentar a cooperação internacional							
<b>Conselho consultivo e Parceiros</b>																
Imprensa Nac. Casa da Moeda	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x				x
SE A. e Assuntos Fiscais			x													x
ESPAP																x
Ministério da Justiça	x					x	x			x	x				x	
Instituto Seg Social	x	x	x	x	x			x			x					
Cons. Dir. Seg Social			x		x	x		x				x	x	x		
Ministério de Estado e da Presidência		x							x						x	x
Ministério da Agricultura		x						x					x		x	x
<b>Outros</b>																
Contributos internos (funcionários)		x	x		x		x								x	x

## 7.6 Lista de Acrónimos

AD&C – Agência para o Desenvolvimento e Coesão  
 AMA – Agência para a Modernização Administrativa  
 AP – Administração Pública  
 AT – Autoridade Tributária e Aduaneira  
 CAC – Centro de Atendimento Consular  
 CC – Cartão de Cidadão  
 CEGER – Centro de Gestão da Rede Informática do Governo  
 CES – Catálogo de Entidades e Serviços  
 CMD – Chave Móvel Digital  
 CNCS – Centro Nacional de Cibersegurança  
 COP – Comunidades de Práticas  
 CPLP – Comunidade de Países de Língua Portuguesa  
 CTIC – Conselho para as Tecnologias de Informação e Comunicação na Administração Pública  
 DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público  
 DGAL – Direção-Geral das Autarquias Locais  
 eID – electronic Identification  
 eIDAS – electronic IDentification, Authentication and trust Services  
 EPSA – European Public Sector Awards  
 ESPAP – Entidade de Serviços Partilhados da Administração pública  
 FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia  
 GAP – Plataforma de mensagens  
 GIAP – Gestão Inteligente do Atendimento Presencial  
 GNS – Gabinete Nacional de Segurança  
 iAP – Interoperabilidade na Administração Pública  
 IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, I.P.  
 IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional  
 IG – Iniciativas de Gestão  
 INE – Instituto Nacional de Estatística  
 IP – Infraestruturas de Portugal  
 INCoDe2030 – Iniciativa Nacional Competência Digitais  
 INR – Instituto Nacional para a Reabilitação  
 IPQ – Instituto Português da Qualidade  
 IRN – Instituto dos Registos e do Notariado  
 ISS – Instituto da Segurança Social, I.P.

IVR – Interactive Voice Response  
MAI – Ministério da Administração Interna  
MC – Ministério da Cultura  
MEAP – Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública  
MF – Ministério das Finanças  
MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros  
MP – Ministério do Planeamento  
NP – Norma Portuguesa  
OE – Objetivo Estratégico  
OG – Objetivo de Gestão  
OO – Objetivo Operacional  
OPP – Orçamento Participativo Portugal  
PE – Plano Estratégico  
PEAMA23 – Plano Estratégico da AMA 2021-2023  
PI – Plataforma de Integração  
PPAP – Plataforma de Pagamentos da Administração Pública  
PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado  
QNRCS – Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança  
RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados  
RNAA – Rede Nacional de Administração Aberta  
SAM – Serviço de Alteração de morada  
SCAP – Sistema de Certificação de Atributos Profissionais  
SCTN – Sistema Científico e Tecnológico Nacional  
SDG – Single Digital Gateway  
SEAAF – Secretário de Estado Adjunto e dos Assuntos Fiscais  
SGMAI – Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna  
SGPCM – Secretaria Geral da Presidência do Conselho de Ministros  
SGSI – Sistema de Gestão de Segurança da Informação  
SIOE – Sistema de Informação e Organização do Estado  
SIR – Sistema de Indústria Responsável  
SNS24 – Centro de Contacto do Serviço Nacional de Saúde  
SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde  
TD – Transformação Digital  
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação  
UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento  
UE – União Europeia



# PE20/23

PLANO ESTRATÉGICO

**ama** | AGÊNCIA PARA A  
MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA