Avaliação do Contributo dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento [FEEI] para a Modernização e Capacitação da Administração Pública

Relatório Final

Entidade Adjudicante:

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Equipa de Avaliação:

ImproveConsult Consultoria e Estudos

iese Instituto de Estudos Sociais e Económicos

Cofinanciado por:

POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica

PORTUGAL 2020

UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

21 de Dezembro de 2021

Equipa de Avaliação:

Coordenação
João FERMISSON
Rui GODINHO

Gestor de Projeto
Cristina NUNES

Equipa Técnica
Ana SIMÕES
Gonçalo LEAL
Gisela FERREIRA
Helena PEIXOTO
Nuno DUARTE

Painel de Peritos
João SALIS GOMES
José Júlio ALFERES
Sérgio CARAMELO

21 de Dezembro de 2021

Principais siglas e acrónimos utilizados no documento

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

ÍNDICE

A. TEORIA DA PROGRAMAÇÃO DE SUPORTE À AVALIAÇÃO 1

B. APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO PRIMÁRIA 9

C. CLASSIFICAÇÃO DE OPERAÇÕES POR DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO 13

D. ANÁLISE TEMÁTICA DO DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO A 123

E. ANÁLISE TEMÁTICA DO DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO B 131

F. ANÁLISE TEMÁTICA DO DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO C 139

G. ANÁLISE TEMÁTICA DO DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO D 147

H. RELATÓRIO DO INQUÉRITO À POPULAÇÃO RESIDENTE 155

I. RESULTADOS DO INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS: DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO A 183

J. RESULTADOS DO INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS: DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO B 194

K. RESULTADOS DO INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS: DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO C 214

L. RESULTADOS DO INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS: DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO D 226

M. RESULTADOS DO INQUÉRITO ÀS ÁREAS METROPOLITANAS/COMUNIDADES INTERMUNICIPAIS 240

N. SINOPSE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS 248

O. SINOPSES DOS *FOCUS-GROUPS* REALIZADOS 259

P. FICHAS DE ANÁLISE DA REGULAMENTAÇÃO ESPECÍFICA 275

A. TEORIA DA PROGRAMAÇÃO DE SUPORTE À AVALIAÇÃO

Esta Avaliação tem suporte no método de 'Avaliação Baseada na Teoria' [ABT] ('*Theory-Based Evaluation*'), tal como definido em sede de Caderno de Encargos, adotando a abordagem da 'Teoria da Programação' [TdP] ('*Program Theory*') como principal referencial operativo para a sua implementação[1]. A principal especificidade da ABT assenta no facto de assumir como ponto de partida a ideia de que qualquer intervenção estruturada (política, programa, projeto, etc.) tem suporte em teorias explícitas ou implícitas relativamente à forma (i.e. como?) e às razões (i.e. porquê?) pelas quais se espera que venha a produzir os efeitos pretendidos[2]. De acordo com esta perspetiva, a ABT consiste em identificar quais são essas teorias, usualmente designadas como *teorias da mudança* (*theories of change*), explicitando-as com a maior clareza e detalhe possíveis e identificando todos pressupostos/hipóteses que lhes estão subjacentes, possibilitando e guiando assim a apreciação factual da medida em que as mesmas são confirmadas pelas evidências recolhidas no processo de avaliação e contribuem (ou não) para os resultados observados (análise de contribuição)[3].

Na ótica da presente Avaliação, a mobilização da ABT é feita com o propósito de *identificar a teoria da mudança subjacente à intervenção em estudo e apreciar o seu sucesso através da comparação entre essa teoria e a sua implementação efetiva*, procurando assim aferir se as mudanças observadas correspondem ao esperado e compreender como e porquê terá essa intervenção contribuído para a sua materialização[4].

Neste âmbito, a Equipa de Avaliação procedeu à reconstituição do racional que esteve subjacente ao desenho das programações do QREN e do PT2020 no domínio da modernização e capacitação da Administração Pública [AP], dotando o presente exercício avaliativo com um referencial estruturante para o seu desenvolvimento.

Este trabalho de reconstituição procurou sistematizar – tão fielmente quanto possível – o conjunto de intenções, opções e expetativas assumidas em ambos os períodos de programação, privilegiando a análise de informação documental (secundária) como fonte inicial de alimentação dessa tarefa. Atendendo às limitações e insuficiências encontradas, este trabalho foi também enriquecido pela realização de um conjunto expressivo de entrevistas a *stakeholders* direta ou indiretamente ligados à programação (e/ou à sua implementação), permitindo desta forma robustecer a qualidade do processo e dos resultados associados à reconstituição do racional em apreço. É de realçar, finalmente, que estes elementos foram ainda sujeitos a validação junto do Painel de Peritos associado à Equipa de Avaliação e de um conjunto amplo e diversificado de *stakeholders* (via '*Workshop* de Validação da Teoria da Programação do QREN e do PT2020'), beneficiando paralelamente de um processo intenso de discussão entre a Equipa de Avaliação e a AD&C.

Apesar das dificuldades e limitações que são próprias e típicas de um exercício desta natureza, a Equipa de Avaliação considera ter conseguido alcançar uma sistematização suficientemente robusta do racional (i.e. da *teoria*) que esteve subjacente ao desenho e operacionalização da intervenção dos FEEI no domínio da M&CAP através do QREN e do PT2020. Assim, e tendo presentes os propósitos específicos desta Avaliação, compete aqui referir que:

- a TdP é descrita através de uma narrativa que sistematiza a *teoria da mudança* [TdM] subjacente à intervenção, a qual é acompanhada pela esquematização gráfica do seu modelo lógico (Figura A.1); este modelo lógico é composto por vários blocos de causalidade lógica, incluindo a sistematização da situação de partida, o ciclo recursos>atividades>realizações>resultados e a identificação de fatores externos suscetíveis de influenciar este ciclo;

[1] A adoção do método de ABT foi previamente determinada em sede de Caderno de Encargos, sendo a opção pela abordagem da TdP da responsabilidade da Equipa de Avaliação; tanto o enquadramento conceptual/teórico da ABT e da TdP como a fundamentação da escolha da TdP como abordagem metodológica a adotar correspondem a aspetos que estão devidamente explicitados na Proposta apresentada, pelo que se considera redundante reproduzir esses conteúdos no presente Relatório.

[2] Cf. C.H.WEISS, Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families, *in* J.CONNELL, A.KUBISH, L.SCHORR e C.H.WEISS (Eds.), **New Approaches to Evaluating Community Initiatives**, Aspen Institute, Washington DC, 1995.

[3] Idem.

[4] Cf. **EVALSED Sourcebook: Method and Techniques**, European Commission, s.l., 2013.

- a TdM tem suporte num único modelo lógico aplicável ao QREN e ao PT2020, opção que encontra suporte na existência de evidentes elementos de continuidade nas estratégias de mudança adotadas em ambos os períodos de programação e que tem a vantagem de permitir a sua análise *cumulativa* (i.e. sempre que possível/pertinente valoriza-se o *ciclo longo* em detrimento da segmentação em dois subperíodos temporais); sem prejuízo dessa continuidade, o modelo lógico em apreço permite também acomodar as diferenças/alterações introduzidas pelo PT2020 relativamente ao QREN, remetendo a sua explicitação detalhada para a narrativa que lhe serve de suporte;
- a TdM atribui especial centralidade – por estar em causa uma avaliação de impacto – ao mapeamento dos *circuitos de produção de resultados* inerentes aos diferentes domínios de intervenção do QREN e do PT2020, tendo por base a desagregação da sequência causal realizações>resultados em realizações>resultados iniciais>resultados intermédios>resultados finais; esta desagregação é ainda enriquecida pela identificação (e subsequente teste) dos pressupostos subjacentes ao processo de conversão das realizações apoiadas nos resultados esperados, potenciando assim uma melhor compreensão do respetivo funcionamento;
- a TdM reconhece, por fim, a importância decisiva da *teoria da ação* [TdA] que se procurou seguir com vista a ativar o processo de mudança preconizado, a qual tem particular expressão ao nível da configuração operativa do conjunto de atividades identificadas no modelo lógico; atendendo a que uma TdM pode ser prosseguida com base em diferentes TdA, e que é precisamente a este nível (e não tanto dos resultados visados) que se observam maiores diferenças entre o QREN e o PT2020, foi também identificado um conjunto restrito de pressupostos que se considerou pertinente testar no quadro da presente Avaliação.

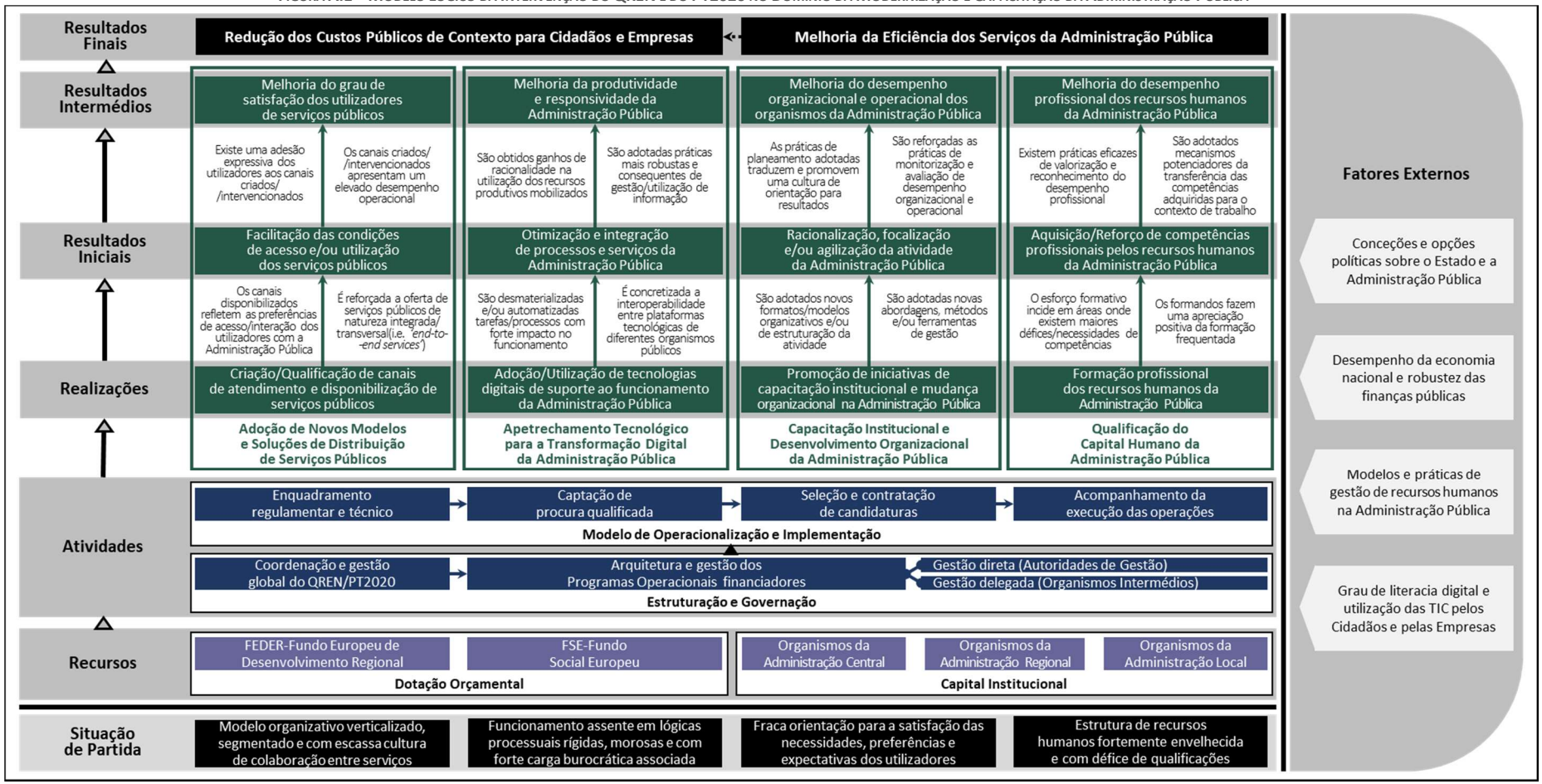
Desta forma, e tendo como principal referência a análise do conjunto de elementos documentais que formalizam as opções estratégicas e programáticas adotadas no QREN e no PT2020, verifica-se que estas têm suporte num diagnóstico muito similar da situação de partida da AP. Mais do que uma apreciação negativa dos progressos observados entre ambos os períodos de programação (reconhecidos, aliás, no PT2020), esta similitude parece justificar-se primordialmente pela magnitude e natureza estrutural dos problemas e das necessidades de transformação apontadas à AP portuguesa. Em termos gerais, esta situação de partida é passível de ser resumida em torno de quatro aspetos principais:

- a persistência de um modelo organizativo da AP excessivamente verticalizado e segmentado, características que são muito agravadas pela escassa cultura de articulação/colaboração entre organismos e serviços públicos;
- a rigidez, morosidade e forte carga burocrática das lógicas processuais em que assenta o funcionamento da AP, patentes ao nível quer dos processos de decisão, quer do desempenho operacional dos serviços públicos;
- a fraca orientação da AP para a satisfação das necessidades, preferências e expectativas dos utilizadores, particularmente visível no caso do modelo de distribuição de serviços públicos;
- o forte envelhecimento e défice de qualificações da estrutura de recursos humanos da AP, com reflexo direto na capacidade de inovação e transformação da AP e na qualidade do desempenho das suas missões.

Na perspetiva da Equipa de Avaliação, enriquecida pela análise dos principais referenciais programáticos e instrumentais de política pública que enquadraram o desenho e implementação do QREN e do PT2020 (com destaque para os Programas de Governo adotados entre 2005 e 2019), verifica-se que a similitude dos respetivos diagnósticos se refletiu também ao nível dos grandes objetivos prosseguidos por ambas as programações em matéria de M&CAP. Nesta matéria, e não obstante as diferenças significativas que se reconhecem no discurso e nas opções políticas dos Governos que exerceram funções desde 2005, essa similitude parece decorrer da abordagem eminentemente gestionária (*managerial*) com que tanto o QREN como o PT2020 abordam a temática da M&CAP, fortemente tributária da influência de escolas de pensamento como o *New Public Management* ou, mais recentemente, da *Citizen-Centric Governance*[5].

[5] De acordo com P.L.CAVALCANTE, Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a Literature Review, *in* **Revista do Serviço Público**, nº70 (2), Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019, pp.195-217, o *New Public Management* (também designado pelo Autor como *managerial public administration*) consistiu num amplo movimento de reforma do aparelho da AP assente num conjunto de mudanças deliberadas ao nível das estruturas e processos dos organismos públicos com o objetivo de melhorar o seu desempenho, traduzindo um modelo prescritivo e pós-burocrático de estruturação e gestão baseado nos princípios da eficiência, da eficácia e da competitividade e na adoção das ferramentas de gestão utilizadas no setor privado/empresarial. Por seu turno, e de entre as várias tendências pós-*New Public Management* referenciadas na literatura, a *Citizen-Centric Governance* (que, a exemplo de outras, surge na continuidade daquele movimento) distingue-se pela prioridade atribuída à colocação das necessidades, preferências e expectativas dos cidadãos no centro dos mecanismos de *entrega de serviço* por parte dos organismos da AP, o que significa privilegiar um modelo de interação do cidadão com a AP baseada na sua identidade individual, nos seus eventos de vida e prioridades e não na forma como a AP está organizada; a este respeito, vd. H.PFEIL (2018).

FIGURA A.1 – MODELO LÓGICO DA INTERVENÇÃO DO QREN E DO PT2020 NO DOMÍNIO DA MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DA EQUIPA DE AVALIAÇÃO

Nesta ótica, pode dizer-se que a mobilização dos recursos FEEI em ambos os períodos de programação se fez com o intuito de alcançar dois grandes objetivos/resultados finais complementares:

- Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas (de natureza mais *externa*, perspetivada na ótica dos utilizadores de serviços públicos);
- Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública (de natureza mais *interna*, centrada nas condições e termos de funcionamento interno da AP).

Como rapidamente se depreende, a natureza ampla que caracteriza ambos os objetivos tem implícita a ideia (consentânea com a lógica de definição de resultados adotada no período de programação 2014-2020) que a sua prossecução convoca e é forçosamente tributária de um conjunto de meios e iniciativas que inclui mas não se restringe exclusivamente ao âmbito e capacidade de intervenção do QREN e do PT2020. Por outro lado, e apesar da relevância e autonomia que se reconhece a cada um destes resultados finais (justificando que sejam colocados ao mesmo nível), considera-se que a melhoria da eficiência dos serviços da AP é suscetível de produzir contributos diretos para a redução dos custos públicos de contexto para Cidadãos e Empresas; esta é uma relação possível mas não generalizada, dado que podem existir situações em que o aumento da eficiência não visa explicitamente a redução dos custos públicos de contexto ou em que a diminuição destes últimos não tem subjacente um aumento da eficiência (e.g. quando a melhoria do serviço prestado devido ao reforço da capacidade de atendimento implica um aumento de custos mais que proporcional aos benefícios adicionais proporcionados).

O *gap* entre a situação de partida e os resultados finais visados corresponde, desta forma, ao *espaço* no qual se inscreveu a intervenção dos FEEI durante o período de vigência do QREN e do PT2020. Esta intervenção teve por base um conjunto de recursos e de atividades direcionadas para a promoção da M&CAP, designadamente através da seleção e cofinanciamento de operações com contributo expectável para o alcance daqueles resultados. É esta sequência e a forma como cada etapa foi configurada e articulada com as restantes que materializa a TdM subjacente à intervenção objeto desta avaliação.

Nesta ótica, a Equipa de Avaliação considera que são essencialmente dois os tipos de recursos mobilizados pela TdM em apreço:

- Dotação Orçamental, que corresponde ao conjunto de recursos de financiamento FEEI alocado à intervenção no âmbito do QREN e do PT2020 e que congrega meios do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional [FEDER] e do Fundo Social Europeu [FSE]; esta distinção é importante porque o âmbito de intervenção de cada Fundo é distinto e, nesse sentido, existem complementaridades que a TdM procurou potenciar (i.e. não se trata de uma mera soma de montantes financeiros);
- Capital Institucional, que corresponde ao conjunto de recursos de conhecimento, competência e experiência detido pelas entidades públicas que, de uma ou outra forma, se entendeu deverem ser mobilizadas para o processo de programação, operacionalização e/ou implementação da intervenção; por comodidade, estas entidades foram agrupadas em função da sua pertença às Administrações Central, Regional ou Local.

A forma como estes recursos foram organizados e direcionados para a prossecução dos resultados finais visados encontra suporte num conjunto de atividades que procuram assegurar a sua utilização em conformidade com princípios de eficácia e de eficiência. Estas atividades podem ser genericamente agrupadas em duas categorias distintas (mas interligadas entre si):

- Estruturação e Governação, que reúne as atividades associadas à coordenação e gestão global do QREN/PT2020 e à gestão específica de cada um dos Programas Operacionais [PO] financiadores da intervenção, tendo presente a arquitetura adotada em ambas as programações (em especial o número de PO e os respetivos âmbitos de intervenção), a definição dos papéis a desempenhar por cada agente envolvido e os mecanismos de coordenação preconizados para assegurar a consistência e coerência da intervenção;
- Modelo de Operacionalização e Implementação, que reúne as atividades associadas ao processo de alocação dos recursos de financiamento disponíveis a operações concretas, designadamente o enquadramento regulamentar e técnico aplicável, a captação de procura qualificada e a seleção e contratação de candidaturas, bem como o acompanhamento subsequente da execução das operações.

Dentro da TdM, este conjunto de atividades foi desenhado e implementado à luz de uma determinada TdA, sendo precisamente a este nível que se evidenciam maiores diferenças entre ambos os períodos de programação. Pela sua especificidade e complexidade, bem como pela sua criticidade para o sucesso da intervenção, a(s) TdA em presença encontram-se detalhadas mais adiante.

As realizações e os resultados correspondem, neste contexto, às componentes-chave que materializam a intervenção e o contributo esperado do QREN e do PT2020 para o alcance dos grandes objetivos visados (resultados finais), tendo por base a implementação das operações selecionadas e o conjunto de efeitos

produzidos na sequência da sua conclusão. A este respeito, e não obstante a aposta que o período de programação 2014-2020 procurou concretizar em matéria de reforço da *orientação para resultados*, compete aqui assinalar que esta é uma área onde os elementos documentais que corporizam a programação do PT2020 – e, mais ainda, do QREN – continuam a evidenciar um insuficiente grau de explicitação/pormenorização, condicionando consequentemente a capacidade de reconstituição da TdM subjacente.

Para fazer face a esta limitação, a Equipa de Avaliação procurou mapear os circuitos de produção de resultados que se considerou estarem implícitos em ambas as programações através de uma desagregação mais fina do ciclo realizações>resultados, procedendo à identificação da sequência causal de etapas subjacente ao processo de conversão das realizações apoiadas nos resultados esperados. Esta sequência tem suporte no seguinte conjunto de etapas:

- realizações – esta etapa expressa o *produto* construído/obtido através da implementação das atividades previstas nas operações apoiadas (i.e. o que foi feito nas operações com os recursos mobilizados?), encontrando tradução material na respetiva execução física e financeira; a existência deste produto (observável no momento de término das operações) é uma condição necessária de avanço para a etapa seguinte do circuito de produção de resultados (resultados iniciais);
- resultados iniciais – esta etapa expressa a mudança imediata (operacional) operada como consequência direta da conclusão das operações apoiadas (i.e. o que se alterou face à situação de partida no momento de término das operações?), incidindo tipicamente sobre os próprios promotores da operações (i.e. beneficiários) e/ou sobre os participantes nelas diretamente envolvidos (e.g. formandos); a efetivação desta mudança (observável no momento de término das operações) é uma condição necessária – embora nem sempre suficiente – de avanço para a etapa seguinte do circuito de produção de resultados (resultados intermédios);
- resultados intermédios – esta etapa expressa a mudança mediata (estrutural) que se pretendeu despoletar e/ou acelerar por via da implementação das operações apoiadas (i.e. a implementação das operações viabilizou/potenciou a materialização das transformações estruturais pretendidas?), refletindo desta forma o impacto (direto) dessas operações; a efetivação desta mudança corporiza o contributo específico das operações apoiadas para o alcance dos resultados finais visados, o qual poderá assumir uma importância relativa diferenciada em função da natureza e magnitude de outros contributos e/ou fatores externos à intervenção.

Como é possível deduzir, esta sequência de etapas assume expressamente que as relações de causalidade presentes no circuito de produção de resultados em apreço são diretas e unívocas entre realizações e resultados iniciais; no caso dos resultados iniciais e intermédios, essas relações também são diretas mas influenciáveis pela ação de outros fatores exógenos à intervenção, os quais são suscetíveis de potenciar ou condicionar a sua materialização em linha com os circuitos de produção de resultados assumidos pela TdM; relativamente à relação entre resultados intermédios e finais, e como foi anteriormente referido, reconhece-se que a natureza ampla que caracteriza estes últimos tem implícita a ideia que a sua prossecução convoca e é forçosamente tributária de um conjunto de meios e iniciativas que inclui mas não se restringe exclusivamente ao âmbito e capacidade de intervenção do QREN e do PT2020, pelo que o que está em causa é a apreciação do tipo de contributos que as operações apoiadas neste âmbito poderão aportar por via dos resultados intermédios alcançados.

De forma mais substantiva, e como reflexo direto dos elementos de similitude QREN-PT2020 anteriormente sinalizados, é possível verificar que também a este nível existe uma clara predominância das lógicas de continuidade/aprofundamento sobre as lógicas de rutura/mudança entre ambos os períodos de programação (o que, bem entendido, não significa inexistência de alterações com significado relevante). O traço comum mais evidente que sustenta esta constatação reside na relativa estabilidade que se observou quanto ao elenco de dimensões-chave de M&CAP que o QREN e o PT2020 procuraram privilegiar, as quais, na perspetiva da Equipa de Avaliação, podem ser globalmente agrupadas em torno dos seguintes quatro domínios de intervenção:

- A: Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos;
- B: Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública;
- C: Capacitação Institucional e Desenvolvimento Organizacional da Administração Pública;
- D: Qualificação do Capital Humano da Administração Pública.

O primeiro domínio de intervenção [Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos] pretende fomentar a adoção – ou difusão/generalização – de modelos de distribuição de serviços públicos mais eficazes na resposta às necessidades, expectativas e preferências dos utilizadores (i.e. Cidadãos e Empresas), contribuindo assim para melhorar o grau de satisfação dos seus utilizadores (resultado intermédio esperado). Para este efeito, a atuação do QREN e do PT2020 concretiza-se através da atribuição de apoio financeiro à implementação de operações de criação e qualificação de canais de atendimento e disponibilização de serviços

públicos (realização esperada), os quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a facilitação das condições de acesso e/ou utilização destes serviços por parte dos seus utilizadores (resultado inicial esperado). O sucesso desta transição tem subjacentes dois pressupostos principais:

- 01: Os canais disponibilizados refletem as preferências de acesso/interação dos utilizadores com a AP;
- 02: É reforçada a oferta de serviços públicos de natureza integrada/transversal (i.e. '*end-to-end services*').

Como referido, é esperado que a concretização das operações apoiadas no âmbito deste domínio de intervenção possa contribuir para a melhoria do grau de satisfação dos utilizadores de serviços públicos. A efetivação deste resultado mediato (intermédio) tem igualmente subjacentes dois pressupostos principais:

- 03: Existe uma adesão expressiva dos utilizadores aos canais criados/intervencionados;
- 04: Os canais criados/intervencionados apresentam um elevado desempenho operacional.

O segundo domínio de intervenção [Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública] pretende fomentar a aceleração do processo de transformação digital da AP através do recurso/aproveitamento mais intensivo das tecnologias de informação e comunicação, contribuindo assim para melhorar a sua produtividade e responsividade (resultado intermédio esperado). Para este efeito, a atuação do QREN e do PT2020 concretiza-se através da atribuição de apoio financeiro à implementação de operações de adoção/utilização de tecnologias digitais de suporte ao funcionamento da AP (realização esperada), os quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a otimização e integração de processos e serviços da AP (resultado inicial esperado). O sucesso desta transição tem subjacentes dois pressupostos principais:

- 05: São desmaterializadas e/ou automatizadas tarefas/processos com forte impacto no funcionamento dos organismos públicos;
- 06: É concretizada a interoperabilidade entre plataformas tecnológicas de diferentes organismos públicos.

Como referido, é esperado que a concretização das operações apoiadas no âmbito deste domínio de intervenção possa contribuir para a melhoria da produtividade e responsividade da AP. A efetivação deste resultado mediato (intermédio) tem igualmente subjacentes dois pressupostos principais:

- 07: São obtidos ganhos de racionalidade na utilização dos recursos produtivos mobilizados;
- 08: São adotadas práticas mais robustas e consequentes de gestão/utilização de informação.

O terceiro domínio de intervenção [Capacitação Institucional e Desenvolvimento Organizacional da Administração Pública] pretende fomentar a adoção de novos modelos/práticas de gestão e organização por parte dos organismos da AP, contribuindo assim para melhorar o seu desempenho organizacional e operacional (resultado intermédio esperado). Para este efeito, a atuação do QREN e do PT2020 concretiza-se através da atribuição de apoio financeiro à promoção de iniciativas de capacitação institucional e mudança organizacional na AP (realização esperada), as quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a racionalização, focalização e/ou agilização da atividade dos organismos que integram a AP (resultado inicial esperado). O sucesso desta transição tem subjacentes dois pressupostos principais:

- 09: São adotados novos formatos/modelos organizativos e/ou de estruturação funcional da atividade;
- 10: São adotadas novas abordagens, métodos e/ou ferramentas de gestão.

Como referido, é esperado que a concretização das operações apoiadas no âmbito deste domínio de intervenção possa contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e operacional dos organismos da AP. A efetivação deste resultado mediato (intermédio) tem igualmente subjacentes dois pressupostos principais:

- 11: As práticas de planeamento adotadas traduzem e promovem uma cultura de orientação para resultados;
- 12: São reforçadas as práticas de monitorização e avaliação de desempenho organizacional e operacional.

Finalmente, o quarto domínio de intervenção [Qualificação do Capital Humano da Administração Pública] pretende fomentar a aquisição e/ou reforço de competências por parte dos recursos humanos da AP em áreas/domínios relevantes para o exercício da sua atividade no quadro das organizações onde estão inseridos, contribuindo assim para melhorar o seu desempenho profissional (resultado intermédio esperado). Para este efeito, a atuação do QREN e do PT2020 concretiza-se através da atribuição de apoio financeiro à implementação de projetos/ações de formação profissional (realização esperada), os quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a aquisição/reforço de competências profissionais pelos recursos humanos da AP (resultado inicial esperado). O sucesso desta transição tem subjacentes dois pressupostos principais:

- 13: O esforço formativo incide em áreas onde existem maiores défices/necessidades de competências;
- 14: Os formandos fazem uma apreciação positiva da formação frequentada.

Como referido, é esperado que a concretização das operações apoiadas no âmbito deste domínio de intervenção possa contribuir para a melhoria do desempenho profissional dos recursos humanos da AP. A efetivação deste resultado mediato (intermédio) tem igualmente subjacentes dois pressupostos principais:

- 15: Existem práticas eficazes de valorização e reconhecimento do desempenho profissional;
- 16: São adotados mecanismos potenciadores da transferência das competências adquiridas para o contexto de trabalho.

Tal como foi anteriormente sinalizado, a forma como os recursos afetos à intervenção foram organizados e direcionados para a prossecução dos resultados finais visados encontra suporte na estruturação e implementação um vasto conjunto de atividades que procuram assegurar a sua utilização em conformidade com princípios de eficácia e de eficiência. Nesta matéria, são notórias diferenças expressivas nas TdA adotadas em cada um dos períodos de programação em análise que importa compreender (i.e. porque houve mudança?) e analisar (i.e. o que se ganhou/perdeu com a mudança?).

Assim, e no que respeita à sua Estruturação e Governação, interessa assinalar que a abordagem adotada no PT2020 em matéria de M&CAP parece sugerir que se procurou assegurar um maior grau de integração face àquele que foi concretizado no QREN, elevando mesmo este tema à condição de dimensão transversal a toda a ação dos FEEI no período 2014-2020[6]. Essa abordagem, enquadrada também por alterações relevantes ao nível do modelo de governação geral dos FEEI[7], é bem evidenciada pelas seguintes mudanças face ao QREN:

- sem prejuízo da sua transversalidade, a intervenção passa a estar integrada num único Domínio Temático (Competitividade e Internacionalização); no QREN, a intervenção foi repartida entre as Agendas Temáticas Fatores de Competitividade (com suporte em recursos FEDER) e Potencial Humano (com suporte em recursos FSE e exclusivamente focado em intervenções de Qualificação do Capital Humano da Administração Pública);
- o número de PO financiadores passa de 11 no QREN para 7 no PT2020, tirando partido da possibilidade que a regulamentação comunitária passou a consagrar de junção de diferentes Fundos num mesmo PO; por contraponto ao QREN, todos os PO financiadores passam a dispor simultaneamente de recursos FEDER e FSE (com destaque para o caso particular dos PO Regionais do Continente, onde se assiste à descentralização de recursos FSE anteriormente concentrados num PO dirigido ao conjunto do território continental);
- o FSE passa a dispor de um âmbito de atuação mais alargado no PT2020, cobrindo não apenas o domínio da Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (como sucedeu no QREN) mas também o domínio do Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (anteriormente financiado através do FEDER).

Outra dimensão relevante de mudança prende-se com os modelos de gestão adotados à escala dos diferentes PO, designadamente naquilo que respeita às opções de delegação de competências de gestão em Organismos Intermédios [OI] (uma das formas possíveis de utilização do capital institucional mobilizado em ambos os períodos de programação), importando destacar:

- o alargamento do campo de ação da Agência para a Modernização Administrativa [AMA], que no PT2020 passa também a abranger a gestão de recursos FSE e, muito em particular, o domínio relacionado com a Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (AP Central);
- a descontinuação do papel da Direção-Geral das Autarquias Locais [DGAL] enquanto OI no domínio da Qualificação do Capital Humano da Administração Pública para a AP Local;
- a manutenção das entidades intermunicipais (i.e. Áreas Metropolitanas e Comunidades Intermunicipais) como OI dos PO Regionais do Continente para a gestão de recursos FEDER, ainda que *estranhamente* não acompanhada pela gestão dos recursos FSE disponibilizados através destes PO.

No desenho da(s) TdA em presença avulta também a importância do Modelo de Operacionalização e Implementação adotado em ambos os períodos de programação, uma vez que este é comprovadamente uma peça decisiva para a alocação dos recursos de financiamento disponíveis a operações com contribuição potencial significativa para o alcance dos resultados esperados. Neste âmbito, e tendo presente o ciclo de atividades tipicamente associados a esta componente da TdM (i.e. desenho do enquadramento regulamentar e técnico>captação de procura qualificada>seleção e contratação de candidaturas>acompanhamento da execução

[6] A Reforma da Administração Pública foi posicionada como uma das duas dimensões transversais (a outra corresponde à Territorialização das Políticas Públicas) consagradas no Acordo de Parceria PT2020, cruzando-se assim com o conjunto dos domínios temáticos que estruturam a sua programação (i.e. Competitividade e Internacionalização, Inclusão Social e Emprego, Capital Humano e Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos).

[7] Estas alterações consistem genericamente na extinção por fusão na *nova* AD&C do Observatório do QREN, do Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional e do Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu (cf. Decreto-Lei nº140/2013, de 18 de Outubro).

das operações), será fundamental compreender como é que o mesmo foi estruturado e implementado em ambos os períodos de programação, assim como a medida em que poderá ter potenciado ou condicionado o perfil das realizações apoiadas e dos resultados alcançados/expectáveis.

Interessa assinalar, por último, que a TdM apresentada contempla ainda um conjunto de fatores externos à intervenção que foram selecionados em função da sua capacidade para influenciar – positiva ou negativamente – a sua conceção e implementação, bem como todo o circuito de produção dos resultados esperados. São quatro os fatores externos considerados:

- Conceções e opções políticas sobre o Estado e a Administração Pública;
- Desempenho da economia nacional e robustez das finanças públicas;
- Modelos e práticas de gestão de recursos humanos na AP;
- Grau de literacia digital e utilização das TIC pelos Cidadãos e pelas Empresas.

A análise destes fatores será direcionada no sentido de se aferir a forma e a medida em que poderão ter influenciado e/ou vir a influenciar dimensões/componentes específicas da TdM. Assim, o fator 'Conceções e políticas sobre o Estado e a Administração Pública' será primordialmente analisado na ótica da sua influência sobre o desenho e operacionalização da programação do QREN e do PT2020; o fator 'Desempenho da economia nacional e robustez das finanças públicas' será primordialmente analisado na ótica da sua influência sobre as dinâmicas de procura e de execução do QREN e do PT2020; o fator 'Modelos e práticas de gestão de recursos humanos na Administração Pública' será primordialmente analisado na ótica da sua influência sobre os domínios de intervenção relativos à Qualificação do Capital Humano e ao Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública; finalmente, o fator 'Grau de literacia digital e utilização das TIC pelos Cidadãos e pelas Empresas' será primordialmente analisado na ótica da sua influência sobre o domínio de intervenção relativo à Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos. Todos os fatores externos serão alvo de apreciação na ótica da sua influência sobre a sustentabilidade dos resultados decorrentes das operações apoiadas.

B. APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO PRIMÁRIA

Este Anexo procede à identificação dos instrumentos de recolha de informação primária mobilizados na elaboração desta Avaliação e à forma como estes foram efetivamente operacionalizados e implementados.

Entrevistas Semi-Diretivas

Esta Avaliação procurou implementar um vasto plano de auscultação de entidades e personalidades com relevância para o objeto de estudo através da realização de entrevistas com caráter semi-diretivo. O resultado material deste processo está sintetizado no Quadro B.1 e a sinopse das entrevistas realizadas é apresentada no Capítulo N deste Anexo.

QUADRO B.1 – LISTA DE ENTREVISTAS PREVISTAS E REALIZADAS

Identificação de *Stakeholders*	Observações
AD&C-Agência para o Desenvolvimento e Coesão	Entrevista realizada em 3/6/2020
AG do PO Competitividade e Internacionalização	Entrevista realizada em 17/6/2020
	Entrevista realizada em 8/6/2020
AG do PO Inclusão Social e Emprego (ex-POPH)	Entrevista realizada em 3/7/2020
AG do PO Norte	Entrevista realizada em 3/6/2020
AG do PO Centro	Entrevista realizada em 6/10/2021
AG do PO Lisboa	Não respondeu aos pedidos enviados.
AG do PO Alentejo	Entrevista realizada em 8/6/2020
AG do PO Algarve	Sem resposta aos pedidos enviados.
AG do PO Açores	Sem resposta aos pedidos enviados.
AG do PO Madeira	Entrevista realizada em 15/6/2020
Antigos e atuais titulares de cargos políticos (Prof. Carlos Zorrinho, Profª. Maria Manuel Leitão Marques, Prof. Miguel Poiares Maduro, Profª Alexandra Leitão e Dr. Nelson Souza)	Apesar dos contactos realizado, apenas foi foi realizada entrevista com o Prof. Miguel Poiares Maduro realizada em 3/6/2020.
AMA-Agência para a Modernização Administrativa	Entrevista realizada em 4/6/2020
INA-Instituto Nacional de Administração	Entrevista realizada em 8/6/2020
Associação Nacional de Municípios	Resposta escrita datada de 22/6/2020
DGAEP-Direção-Geral da Administração e Emprego Público	Auscultação remetida para os *Focus-Groups* 'Qualificação dos Recursos Humanos da Administração Pública' e/ou 'Necessidades, Problemas e Desafios de Modernização da Administração Local'
DGAL-Direção-Geral das Autarquias Locais	
FEFAL-Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais	
ANAFRE-Associação Nacional de Freguesias	

Todas as entrevistas foram realizadas através de plataformas eletrónicas de videoconferência virtuais, fruto do quadro pandémico observado ao longo de toda a Avaliação (com exceção do caso da Associação Nacional dos Municípios Portugueses [ANMP], que optou por responder por escrito). O processo de agendamento foi suportado em correio eletrónico e dirigido às diferentes entidades pela Equipa de Avaliação, com explicação do enquadramento e dos objetivos das entrevistas; a realização das entrevistas foi sempre precedida pelo envio dos guiões de suporte à sua condução, de modo a que os entrevistados conhecessem antecipadamente as questões para as quais seria solicitada a sua opinião.

Inquéritos por Questionário

Esta Avaliação procedeu ao desenho e aplicação de inquéritos por questionário junto de três grupos de *stakeholders*:

- Beneficiários de apoios do QREN e do PT2020 no domínio da M&CAP;
- Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais [AM/CIM], na sua qualidade de Organismos Intermédios;
- População residente no território nacional, enquanto destinatária final das intervenções apoiadas.

O Inquérito aos Beneficiários foi dirigido ao universo de entidades beneficiárias dos apoios concedidos pelos PO's do QREN e do PT2020 no âmbito da M&CAP, abrangendo um total de 656 entidades (valor que reflete já o efeito dos processos de criação, fusão e/ou extinção de entidades ao longo de ambos os períodos de programação). Na prática, este Inquérito foi dividido em sub-inquéritos específicos para cada um dos quatro Domínios de

Intervenção considerados na TdP, os quais foram administrados por via eletrónica junto das entidades com operações aprovadas no Domínio de Intervenção em causa. O Quadro B.2 contém os principais indicadores caracterizadores do universo considerado, do número de entidades respondentes e da respetiva taxa de resposta, bem o cálculo do erro amostral efetivo para um intervalo de confiança de 95%.

QUADRO B.2 – INDICADORES DE APLICAÇÃO DO INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

Domínio de Intervenção	Nº de Entidades Beneficiárias	Nº de Entidades Respondentes	Taxa de Resposta	Erro Amostral*
A|Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos	420	95	22,6%	8,9%
B|Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública	452	96	21,2%	8,9%
C|Capacitação Institucional e Desenvolvimento Organizacional da Administração Pública	254	54	21,3%	11,9%
D|Qualificação do Capital Humano da Administração Pública	411	93	22,6%	8,9%
Total	656	190	29,0%	-

* O CÁLCULO DO ERRO AMOSTRAL FOI FEITO CONSIDERANDO UM INTERVALO DE CONFIANÇA DE 95%

FONTE: EQUIPA DE AVALIAÇÃO

Em termos processuais, e tal como foi transmitido à AD&C no Relatório Mensal de Progresso #07 (apresentado no dia 07-07-2021), importa referir que este Inquérito foi lançado nos dias 3 e 4 de Maio de 2021, tendo como prazo inicial de resposta o dia 14 de Maio.

No dia 7 de Maio de 2021 foi efetuado um reporte à AD&C de modo a dar conta do nível de respostas obtido no final da primeira semana de aplicação deste Inquérito, sinalizando-se um conjunto de dificuldades que se procurou ir debelando nas semanas seguintes. De entre estas dificuldades, compete aqui destacar o elevado volume de *e-mails* retornados devido quer à desatualização dos contactos constantes dos SI FEEI, quer às políticas de segurança dos servidores das próprias entidades (que bloquearam a entrada dos *e-mails* enviados), existindo também diversos casos de entidades que foram entretanto extintas ou absorvidas por outras entidades.

No dia 14 de Maio de 2021 foi reportada à AD&C a receção de um total de 39 respostas relativamente ao Domínio A (taxa de resposta de 9,3%), 39 respostas relativamente ao Domínio B (taxa de resposta de 8,7%), 24 respostas relativamente ao Domínio C (taxa de resposta de 9,5%) e 31 respostas relativamente ao Domínio D (taxa de resposta de 7,5%). Face à fraca quantidade de respostas obtidas, foi realizada uma nova insistência em 17 de Maio junto das entidades que não responderam e estendido o prazo de resposta até ao dia 21 de Maio.

No dia 21 de Maio de 2021 foi reportada à AD&C a receção de um total de 70 respostas relativamente ao Domínio A (taxa de resposta de 16,7%), 73 respostas relativamente ao Domínio B (taxa de resposta de 16,3%), 41 respostas relativamente ao Domínio C (taxa de resposta de 16,2%) e 61 respostas relativamente ao Domínio D (taxa de resposta de 14,8%). A Equipa de Avaliação transmitiu também a necessidade de realização de uma nova insistência em 24 de Maio junto das entidades que não responderam e estendido o prazo de resposta até ao dia 28 de Maio.

Com o acordo da AD&C, o Inquérito foi efetivamente encerrado no dia 7 de Junho de 2021, tendo-se obtido os resultados constantes do Quadro B.2.

No caso do Inquérito às AM/CIM, este foi administrado por via eletrónica junto das 23 entidades que compõem este universo institucional (i.e. 2 AM's e 21 CIM's) no dia 25 de Março de 2021, tendo-se fixado o dia 7 de Abril de 2021 como data limite para a receção das respostas, tendo-se então obtido apenas 4 respostas completas (cf. Relatório Mensal de Progresso #07, apresentado no dia 07-07-2021).

Em 8 de Abril de 2021 foi efetuada a primeira insistência junto das 19 entidades que ainda não tinham respondido e alargado o prazo de resposta para o dia 14 de Abril de 2021. No dia 15 de Abril de 2021 apenas existiam 5 respostas completas (i.e. mais 1 face a 7 de Abril de 2021).

Após articulação com a AD&C, foi decidido tentar uma nova insistência junto das 18 entidades que ainda não tinham respondido através da realização de contacto direto por parte das Autoridades de Gestão dos PO's Regionais, o qual foi concretizado no início de Maio de 2021. No dia 7 de Maio de 2021 foi transmitida à AD&C a existência de apenas 8 respostas completas (i.e. mais 3 face a 15 de Abril de 2021), número que aumentou entretanto para 14 respostas completas no dia 14 de Maio de 2021 (i.e. mais 6 face a 7 de Maio de 2021).

Em 18 de Maio de 2021, por solicitação da AD&C, a Equipa de Avaliação realizou diretamente uma nova insistência junto das 9 entidades que ainda não tinham respondido. No ponto de situação realizado e transmitido à AD&C em 21 de Maio de 2021 constatou-se a inexistência de quaisquer respostas adicionais.

No dia 25 de Maio de 2021 a AD&C propôs-se encetar nova diligência junto das Autoridades de Gestão dos PO Regionais para que estas insistissem mais uma vez junto das 9 entidades que permaneciam sem responder ao Inquérito.

Com o acordo da AD&C, este Inquérito foi efetivamente encerrado no dia 7 de Junho de 2021 com um total de 18 respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 78,3% e um erro amostral de 11% para um intervalo de confiança de 95%.

Finalmente, o Inquérito à População Residente foi lançado na segunda quinzena de Março de 2021 com recurso a fornecedor externo especializado e credenciado para a realização deste tipo de processos de inquirição. Os resultados deste Inquérito foram entregues à Equipa de Avaliação na primeira quinzena de Maio de 2021, com um atraso de cerca de 3 semanas face ao inicialmente previsto, o qual resultou da dificuldade de preenchimento de algumas das quotas previstas no plano de amostragem acordado.

FICHA TÉCNICA DO INQUÉRITO À POPULAÇÃO RESIDENTE
Universo objeto de estudo: população residente no território nacional de ambos os sexos e com idade superior a 18 anos, correspondente a um total de 8.541.669 indivíduos
Processo de amostragem: amostragem aleatória estratificada por região NUTS II, género e idade
Técnica de recolha de dados: inquérito por questionário
Instrumento de recolha: questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas
Forma de aplicação: entrevista telefónica com recurso a sistema CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*)
Dimensão amostral: amostra constituída por 807 entrevistas, representativa do universo objeto de estudo
Seleção da amostra: desenho amostral proporcional ao peso relativo dos estratos; seleção aleatória de lares pelo processo RDD (*random digital dialing*); seleção do elemento amostral de acordo com o método de quotas
Técnicas de análise de dados: estatística univariada, estatística bivariada e análise de conteúdo
Validação de dados: validação lógica durante o processo de recolha de informação através do sistema CATI e validação de consistência de respostas por análise estatística
Erro amostral: máximo de ±3,45% (nível de confiança de 95%)
Trabalho de campo: realizado entre 15-03-2021 e 01-04-2021 | Equipa de 8 colaboradores

Os resultados destes Inquéritos são apresentados nos Capítulos H, I, J, K, L e M deste Anexo.

Workshops

Esta Avaliação contemplou a realização de um *Workshop* Inicial dedicado à 'Validação da Teoria da Programação do QREN e do PT2020' (realizado em 9/7/2020) e de um *Workshop* Final dedicado à 'Validação de Resultados e Recomendações da Avaliação' (realizado em 13/12/2021). Ambos os *Workshops* foram dirigidos aos membros do Grupo de Acompanhamento desta Avaliação, para além da própria AD&C.

Focus-Groups

Esta Avaliação contemplou a realização de três *Focus-Groups*:

- 'Diminuição dos Custos de Contexto para as Empresas' (realizado em 19/11/2021);
- 'Qualificação dos Recursos Humanos da Administração Pública' (realizado em 19/11/2021);
- 'Necessidades e Desafios de Modernização e Capacitação da Administração Pública Local' (realizado em 22/11/2021).

A lista de entidades participantes e a sinopse de cada *Focus-Group* encontra-se apresentada no Capítulo O deste Anexo.

Estudos de Caso

Esta Avaliação contemplou a elaboração de 23 Estudos de Caso [EC's], os quais têm suporte num total de 33 operações que representam um custo elegível de €110.445.120 e um montante de Fundo de €69.652.537. A seleção final destes EC's esteve a cargo da Equipa de Avaliação, tendo por base os critérios fixados em sede de Relatório Inicial e beneficiando do apoio prestado pelas AG's dos PO's financiadores e pela AMA. Estes critérios foram, designadamente, os seguintes:

- Domínio de Intervenção: pretendeu-se assegurar uma distribuição equitativa entre os quatro Domínios de Intervenção contemplados na TdP, ou seja, 5-6 EC's por cada Domínio (critério mandatório);

- Maturidade: pretendeu-se estruturar os EC's com base em operações concluídas/encerradas, dado esta ser uma condição para se poderem apreciar os efeitos produzidos na sequência da sua implementação à luz dos circuitos de produção de resultados (iniciais, intermédios e finais) previstos na TdP (critério mandatório);
- Exemplaridade: pretendeu-se estruturar os EC's com base em operações (tanto quanto possível) representativas das tipologias de operações que, em cada Domínio de Intervenção, mereceram maior prioridade no quadro da política pública de M&CAP e/ou que melhor ilustrassem as tipologias mais comuns/frequentes no universo de operações apoiadas (critério orientador);
- Dimensão Financeira: pretendeu-se estruturar os EC's com base em operações que, por regra, correspondessem a operações (ou conjuntos de operações) com dimensão financeira relevante, designadamente porque, ao concentrarem parte significativa dos recursos de financiamento disponibilizados pelos PO do QREN e/ou do PT2020, seriam também aqueles aos quais se exigiria maior capacidade para produzir efeitos mais estruturantes e duradouros (critério orientador).

A operacionalização do processo de seleção dos EC's a estudar teve início em 17/5/2021 com o envio por parte da Equipa de Avaliação à AD&C de uma proposta preliminar (definida *por excesso*) de operações passíveis de se constituir enquanto tal, a qual foi alvo de análise e discussão com as AG's dos PO's financiadores e com a AMA. O resultado desta interação traduziu-se na aprovação em 17/5/2021 de uma listagem final de 75 operações passíveis de poderem vir a constituir-se como EC's (individualmente ou de forma agrupada), perfazendo uma base de 29 EC's potenciais (em ambos os casos mantendo uma definição *por excesso*). O roteiro proposto para a seleção definitiva dos EC's a estudar assentou em 5 passos sequenciais:

- solicitação junto das AG's dos elementos informativos das operações selecionadas alojados nos SI (*dossiers* de candidatura, relatórios finais, etc.) (passo concluído junto da AD&C em 20/5/2021);
- receção dos elementos solicitados no passo anterior (passo concluído em 2/9/2021);
- análise preliminar dos elementos recebidos no passo anterior para seleção/configuração final dos EC's a considerar, designadamente com vista a confirmar o interesse/relevância/adequação dos mesmos e despoletar o contacto com as respetivas entidades promotoras (o contacto foi estabelecido entre os dias 3/9/2021 e 13/9/2021);
- análise de *desk-research* da informação secundária disponível, que serviu também para identificar lacunas/necessidades de informação a recolher diretamente com os promotores/beneficiários;
- recolha de informação complementar (primária e secundária) junto das entidades promotoras (a última interação teve lugar em 13/11/2021).

Os resultados obtidos encontram-se sintetizados através das Fichas de Estudos de Caso constantes do Anexo II ao Relatório.

Painel de Peritos

Esta Avaliação foi desenvolvida com o contributo de um Painel de Peritos independente associado à Equipa de Avaliação, composto pelos Professores João Salis Gomes, José Alferes e Sérgio Caramelo. A constituição e ativação deste Painel de Peritos visou dotar a Equipa de Avaliação com contributos especializados ao nível da:

- adequação e robustez da abordagem metodológica preconizada para a realização do exercício de avaliação, tendo presentes os OA e as QA em presença;
- (re)construção e validação técnico-científica da TdP subjacente ao desenho dos instrumentos de política consignados no QREN e do PT2020, tendo em consideração o património de conhecimento científico e técnico acumulado pelos Peritos;
- orientação e validação técnico-científica das respostas a produzir no âmbito das QA e das conclusões gerais resultantes do estudo, atentos os OA fixados para esta Avaliação, assim como das recomendações daí resultantes.

C. CLASSIFICAÇÃO DE OPERAÇÕES POR DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

Esta Avaliação foi desenvolvida com suporte no método de 'Avaliação Baseada na Teoria' [ABT] ('*Theory-Based Evaluation*'), tal como definido em sede de Caderno de Encargos, adotando a abordagem da 'Teoria da Programação' [TdP] ('*Program Theory*') como principal referencial operativo para a sua implementação (vd. Anexo A).

Neste âmbito, a Equipa de Avaliação procedeu à reconstituição do racional que esteve subjacente ao desenho das programações do QREN e do PT2020 no domínio da modernização e capacitação da Administração Pública [AP], dotando o presente exercício avaliativo com um referencial estruturante para o seu desenvolvimento. Este trabalho de reconstituição procurou sistematizar – tão fielmente quanto possível – o conjunto de intenções, opções e expetativas assumidas em ambos os períodos de programação, sendo de realçar que o seu resultado foi sujeito à validação do Painel de Peritos associado à Equipa de Avaliação e de um conjunto amplo e diversificado de *stakeholders* (via '*Workshop* de Validação da Teoria da Programação do QREN e do PT2020'), beneficiando paralelamente de um processo intenso de discussão entre a Equipa de Avaliação e a AD&C.

Um dos desafios emergentes da operacionalização da TdP consistiu na necessidade de estabelecimento de uma associação direta entre as operações apoiadas através do QREN e do PT2020 e os quatro Domínios de Intervenção previstos na TdP, a saber:

- A > Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos;
- B > Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública;
- C > Capacitação Institucional e Desenvolvimento Organizacional da Administração Pública;
- D > Qualificação do Capital Humano da Administração Pública.

De acordo com a TdP, o primeiro Domínio de Intervenção [Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos] pretende fomentar a adoção – ou difusão/generalização – de modelos de distribuição de serviços públicos mais eficazes na resposta às necessidades, expectativas e preferências dos utilizadores (i.e. Cidadãos e Empresas), contribuindo assim para melhorar o grau de satisfação dos seus utilizadores (resultado intermédio esperado). Numa ótica mais operacional, a atuação preconizada remete assim para a atribuição de apoio financeiro à implementação de operações de criação e qualificação de canais de atendimento e disponibilização de serviços públicos (realização esperada), os quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a facilitação das condições de acesso e/ou utilização destes serviços por parte dos seus utilizadores (resultado inicial esperado).

O segundo domínio de intervenção [Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública] pretende fomentar a aceleração do processo de transformação digital da AP através do recurso/aproveitamento mais intensivo das tecnologias de informação e comunicação, contribuindo assim para melhorar a sua produtividade e responsividade (resultado intermédio esperado). Numa ótica mais operacional, a atuação preconizada remete assim para a atribuição de apoio financeiro à implementação de operações de adoção/utilização de tecnologias digitais de suporte ao funcionamento da AP (realização esperada), os quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a otimização e integração de processos e serviços da AP (resultado inicial esperado).

O terceiro domínio de intervenção [Capacitação Institucional e Desenvolvimento Organizacional da Administração Pública] pretende fomentar a adoção de novos modelos/práticas de gestão e organização por parte dos organismos da AP, contribuindo assim para melhorar o seu desempenho organizacional e operacional (resultado intermédio esperado). Numa ótica mais operacional, a atuação preconizada remete assim para a atribuição de apoio financeiro à promoção de iniciativas de capacitação institucional e mudança organizacional na AP (realização esperada), as quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a racionalização, focalização e/ou agilização da atividade dos organismos que integram a AP (resultado inicial esperado).

Finalmente, o quarto domínio de intervenção [Qualificação do Capital Humano da Administração Pública] pretende fomentar a aquisição e/ou reforço de competências por parte dos recursos humanos da AP em áreas/domínios relevantes para o exercício da sua atividade no quadro das organizações onde estão inseridos, contribuindo assim para melhorar o seu desempenho profissional (resultado intermédio esperado). Numa ótica mais operacional, a atuação preconizada remete assim para a atribuição de apoio financeiro à implementação de

projetos/ações de formação profissional (realização esperada), os quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a aquisição/reforço de competências profissionais pelos recursos humanos da AP (resultado inicial esperado).

Após contacto com os elementos informativos provenientes dos sistemas de informação associados à gestão do QREN e do PT2020 e dos respetivos PO's, constatou-se que os mesmos não permitiam estabelecer uma correspondência direta entre as operações aprovadas e os Domínios de Intervenção em apreço:

- no caso do QREN, a informação recebida apenas estabelecia uma distinção básica entre operações de formação profissional financiadas através do FSE diretamente associáveis ao Domínio de Intervenção D e operações de modernização administrativa financiadas através do FEDER, verificando-se que estas últimas congregavam operações associáveis aos Domínios de Intervenção A, B e/ou C e, de forma pontual, também ao Domínio de Intervenção D (nos casos em foi utilizado o mecanismo de *cross-funding* FEDER-FSE);
- no caso do PT2020, a informação recebida estabelecia uma distinção entre operações de formação profissional financiadas através do FSE diretamente associáveis ao Domínio de Intervenção D, operações de modernização administrativa financiadas através do FEDER e operações de capacitação institucional financiadas através do FSE, tendo-se verificado através da análise mais detalhada das operações integradas em cada um destes dois últimos casos a coexistência de operações associáveis aos Domínios de Intervenção A, B e/ou C.

É importante assinalar, no caso das operações de capacitação institucional financiadas pelo PT2020 através do FSE (PI 11.1), que a análise realizada permitiu identificar uma parcela muito relevante (em número e valor) de operações que, na ótica da TdP, deveriam ter enquadramento exclusivo ou parcial nos Domínios de Intervenção A e/ou B e que uma parcela igualmente relevante não possuía características que justificassem o seu enquadramento no Domínio de Intervenção C. Este conjunto de situações foi reportado em sede de Relatório Inicial, referindo-se expressamente que "a análise exploratória já desenvolvida pela Equipa de Avaliação no âmbito da preparação do presente Relatório Inicial permitiu constatar a necessidade de análise e tratamento complementares da informação disponível, nomeadamente ao nível do enquadramento das operações nos domínios de intervenção contemplados na TdP, os quais implicarão uma análise individual das operações apoiadas em ambos os períodos de programação".

O desenvolvimento desta tarefa revelou-se particularmente moroso, uma vez que implicou a classificação individual de um total de 2.410 operações (incluindo as candidaturas do PT2020 já aprovadas mais ainda não contratadas) com o intuito de proceder à associação de cada operação a um ou mais Domínios de Intervenção em função dos seus objetivos e conteúdo material. O andamento deste processo, muito sustentado na análise de informação descritiva em formato texto fornecida pelas AG's dos PO's financiadores e da AMA e no recurso a outras fontes complementares de informação secundária (e.g. *websites* das entidades beneficiários), foi reportado nos Relatórios Mensais de Progresso #4 e #5 (entregues em 9 de Fevereiro e 8 de Março de 2021, respetivamente), transmitindo-se a sua conclusão – ocorrida a 28 de Março de 2021 – no Relatório Mensal de Progresso #6 (entregue em 6 de Abril de 2021). Foi também a partir da conclusão deste processo que se tornou possível despoletar o Inquérito aos Beneficiários e todo um conjunto de outras tarefas de análise cujo arranque estava dependente desta classificação. O Quadro C.1 sintetiza os resultados obtidos, apresentando-se a listagem com a classificação das operações por Domínio de Intervenção nas páginas seguintes.

QUADRO C.1 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO

Combinatória	QREN*				PT2020**				Total			
	Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
A	45	2,9	19 934	3,9	76	8,7	16 707	3,1	121	5,0	36 641	3,5
B	106	6,9	121 554	23,6	217	24,7	134 812	25,1	323	13,4	256 366	24,4
C	9	0,6	3 445	0,7	83	9,5	37 918	7,1	92	3,8	41 362	3,9
D	1 101	71,9	75 965	14,8	52	5,9	7 534	1,4	1 153	47,8	83 498	7,9
A+B	133	8,7	112 396	21,8	275	31,3	198 106	36,9	408	16,9	310 502	29,5
A+C	2	0,1	476	0,1	13	1,5	1 868	0,3	15	0,6	2 344	0,2
B+C	34	2,2	51 748	10,1	88	10,0	67 743	12,6	122	5,1	119 492	11,4
A+B+C	97	6,3	108 490	21,1	74	8,4	72 408	13,5	171	7,1	180 898	17,2
Outras	5	0,3	20 469	4,0	0	0,0	0	0,0	5	0,2	20 469	1,9
Total	1 532	100,0	514 477	100,0	878	100,0	537 096	100,0	2 410	100,0	1 051 573	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020

FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000001	Rede Integrada de Apoio ao Cidadão -Modernização e Informatização dos Postos de Atendimento	1	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000002	SIGRHARA - Sistema de Informação de Gestão e Administração de Recursos Humanos para a Administração Regional dos Açores	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000003	Agilização de processos e reforço da Administração Electrónica	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000004	Projecto de modernização administrativa da autarquia	1	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000005	Modernização administrativa da CM de Santa Cruz da Graciosa ? Aquisição de Servidor	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000006	Sistema de Informação Geográfica da Vice-Presidência do Governo dos Açores (SIG-VPGR)	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000007	Aquisição de Serviços de Desenvolvimento e Fornecimento de Aplicação Informática para a Gestão Documental e de Projectos	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000008	Expansão da Infraestrutura de Servidores e Storage do Data Center da DRCTC	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000010	Modernização Administrativa do FRE - Actualização do Sistema de Informação e Gestão Orçamental, Patrimonial e de Custos	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000011	MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS POR FORMA A MELHORAR A EFICIÊNCA ADMINISTRATIVA	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000012	Projecto Piloto de Cadastro	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000014	Plataforma Virtual de produtos de cartografia	1	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000015	Modernização administrativa da C.M. das Lajes do Pico	1	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000016	Renovação e Requalificação da Rede Integrada de Apoio ao Cidadão	1	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000017	Modernização administrativa do Município da Horta	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000019	Disaster Recovery-Business Continuity	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000021	Modernização Administrativa da C. M. de Ponta Delgada	0	1	0	0
QREN	PO Açores (FEDER)	FEDER	RAAFDR-07-0626-FEDER-000023	Interligação em Fibra Ótica dos Edifícios da Câmara Municipal e Desburocratização Administrativa	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001643	PORTA 65 - JOVEM - PLATAFORMA INFORMÁTICA DO PROGRAMA PORTA 65 - ARRENDAMENTO POR JOVENS (DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO)	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001806	DGAL - DIRECÇÃO-GERAL DAS AUTARQUIAS LOCAIS	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001808	IFDAC - INFORMATIZAÇÃO DO FICHEIRO DACTILOSCÓPICO DE ARGUIDOS CONDENADOS	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001817	PROJECTO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA ASAE E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS EM BENEFÍCIO DO CIDADÃO/CONSUMIDOR	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001818	SGU V3 - SISTEMA DE GESTÃO DE UTILIZADORES	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001823	GII - GESTÃO INTEGRADA DE INFORMAÇÃO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001832	DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE SUPORTE AO PLANEAMENTO DO MCTES	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001841	C.C. - CARTÃO COMUM DO CIDADÃO INFRA-ESTRUTURA TÉCNICA	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001842	RÉGIUS - RÉGIUS CONSERVATÓRIAS DE SERVIÇOS MÚLTIPLOS	1	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001843	SIMREG - SIMPLIFICAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO DE ACTOS E PROCESOS DE REGISTO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001844	SVSP - SISTEMA DE VIGILÂNCIA EM SAÚDE PÚBLICA	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001851	CO - DESMATERIALIZAÇÃO DOS CERTIFICADOS DE ÓBITO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001852	E-AGENDA - AGENDAMENTO ELECTRÓNICA DE SERVIÇOS DE SAÚDE - 1ª FASE	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001860	TIC-SG - IMPLEMENTAÇÃO DE TIC NO SISTEMA DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001865	GO-PRO - GESTÃO POR OBJECTIVOS E REENGENHARIA DE PROCESSOS NO ISS, I.P.	0	0	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001867	SIOE - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO DO ESTADO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001868	IPLXXI - SERVIÇOS E INFORMAÇÃO UNIFICADOS	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001872	DPN- SS - DESMATERIALIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NA SEGURANÇA SOCIAL	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001874	CC_08 - CONSOLIDAÇÃO DA SOLUÇÃO E ALARGAMENTO DE UTILIZAÇÃO DO CARTÃO DE CIDADÃO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001877	SGI - SISTEMA DE GESTÃO DE IMÓVEIS	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001882	SIGJURIS.NET - IMPLEMENTAÇAO DE UMA SOLUÇAO INTEGRADA DE GESTAO DO IGFIJ	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001883	ED - EDUCAÇÃO DIGITAL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001886	DESI - PROJECTO DE DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA ADSE	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001892	REDEPRO - A REENGENHARIA E DESMATERIALIZAÇÃO DE PROCESSOS NA INTERACÇÃO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS CIDADÃOS E AS EMPRESAS	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001893	MSC - MODERNIZAÇÃO DE SISTEMAS CENTRAIS	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001897	WEBSITEPSP - CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO WEBSITE DA PSP	1	0	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001901	OPTE - OPERAÇÃO DE INTEGRAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO ECONÓMICA	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001903	MIDAS - MODERNIZAÇÃO E INTEROPERABILIDADE PARA A AUTOMATIZAÇÃO DE SERVIÇOS	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001906	PTREACH - PLATAFORMA DE INFORMAÇÃO SOBRE REGULAMENTAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001918	SAMA_UBI - SISTEMA DE APOIOS À MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001919	QREN/DGAJ/03-2008 - DGAJ - VIRTUAL	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001921	ATR - ADMINSTRAÇÃO TRIBUTÁRIA EM REDE	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001922	SIAC - SISTEMA INTEGRADO DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001926	PORTAL DO MAR - DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PORTAL DO MAR	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001929	CERB - CADASTRO DOS ESTABALECIMENTOS DE RESTAURAÇÃO E BEBIDAS	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001930	RADEP - RACIONALIZAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO DE PROCESSOS NA AT	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001935	BALCÃO VIRTUAL@UC - BALCÃO VIRTUAL DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA | SIMPLIFICAÇÃO DE ACESSO AOS RECURSOS	1	0	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-001936	CAECD - CENTRO ALTERNATIVO EM CASO DE DESASTRE - II	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-002014	A - OPTIMIZAR O CONTRIBUTO PARA O TURISMO ATRAVÉS DA TRANSFORMAÇÃO DA ARQUITECTURA DE PROCESSOS E SISTEMAS DO TURISMO DE PORTUGAL, IP	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003539	RP-IVDP - REENGENHARIA E DESMATERIALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DO IVDP	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003552	TELEMEDICINA - AQUISIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE VIDEOCONFERENCIA E TELEMEDICINA PARA O INML, IP	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003558	ARQ` - ARQUIVOS EM LINHA: REDE PORTUGUESA DE ARQUIVOS	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003559	SIMP - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003560	GO-PRO II - GESTAO POR OBJECTIVOS E REENGENHARIA DE PROCESSOS NO ISS, I.P. II	0	0	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003561	GERALL - GESTÃO PARTILHADA DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003564	TROCA INFORMAÇAO ON-LINE - DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE TROCA DE IINFORMAÇÃO EM TEMPO REAL RELATIVA A EMBARCAÇÕES COM OUTRAS ENTIDADES	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003565	NOVOINAG - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO INAG	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003567	REENGENHARIA DE TI - MELHORAR OS SISTEMAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS COM VISTA A UMA GESTÃO PELA QUALIDADE.	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003569	BIORC - SISTEMA DE SUPORTE À ANÁLISE ORÇAMENTAL	0	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003575	UNICA - ATENDIMENTO PRESENCIAL - REENGENHARIA DE PROCESSOS E MONITORIZAÇÃO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003581	SISTEMA DE APOIO À GESTÃO DA MOBILIDADE DE DOENTES	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003582	VOIP-TELEFONIA IP - COMUNICAÇÕES VOZ SOBRE IP	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003583	E-CUSTOMSPRIORIDADES - IMPLEMENTAÇÃO DAS PRIORIDADES A NÍVEL EUROPEU PARA AS ALFÂNDEGAS E IMPOSTOS	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003584	ASU - AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS UTENTES, DOS NÍVEIS DE SERVIÇO ALCANÇADOS, DE CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003590	PCF- SS - IMPLEMENTAÇÃO DA PLATAFORMA DE COMBATE À FRAUDE	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003593	SI-SINERGIC - IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO SISTEMA NACIONAL DE EXPLORAÇÃO E GESTÃO DE INFORMAÇÃO CADASTRAL	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003594	SIPNAT - MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO PATRIMÓNIO NATURAL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003596	IGSJ - APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003597	APA-SIGDP - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO, GESTÃO DOCUMENTAL E DE PROCESSOS	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003598	BI - BUSINESS INTELLIGENCE - SISTEMAS DE SUPORTE À DECISÃO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003599	QREN/DGAJ/08-2008 - TRIBUNAL XXI	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003601	HNSCV - TIC - MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE PRESTAÇÃO DE CUIDADOS DE SAÚDE AOS CIDADÃOS NO HOSPITAL NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO DE VALONGO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003602	IPL E-REDE - IPL EM REDE - COMUNICAÇÕES INTEGRADAS	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003603	SIGESP - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE SEGURANÇA PRIVADA	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003608	PORTAL MTSS - IMPLEMENTAÇÃO DO PORTAL DO MTSS	1	0	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003611	IPAD@MUNDOS - BALCÃO ÚNICO DO IPAD ` SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E E-ATENDIMENTO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003612	CTH/SIGIC - `SISTEMA DE GESTÃO DE ACESSO AOS CUIDADOS DE SAÚDE - CONSULTA E CIRURGIA A TEMPO E HORAS`	0	1	1	1
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003613	MRTP - MODERNIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO TECNOLÓGICA DE PROCESSOS	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003614	ESQISO - EXCELÊNCIA E SISTEMA DE QUALIDADE CERTIFICADO NA NORMA ISO 9001	0	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003617	MADIT_UAB - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E DESENVOLVIMENTO DE INFRAESTRUTURAS TECNOLÓGICAS DA UNIVERSIDADE ABERTA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003619	SGMAI-SERVE - CONCEPÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DA PARTILHA DE SERVIÇOS COMUNS DO MAI	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003620	ANTIFRAUDE&DW - RACIONALIZAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO DE PROCESSOS, E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL, DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003624	SISTEMA DE APOIO A DECISÃO - DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INDICADORES DE GESTÃO ESTRATÉGICOS PARA A ORGANIZAÇÃO	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003626	IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA- SIADAP	0	0	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003630	JUVENTUDE 3 IN - JUVENTUDE - INFORMAÇÃO, INTEGRAÇÃO E INTERACÇÃO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003631	CSC@UC - CENTRO DE SERVIÇOS COMUNS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA	0	0	1	1
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003634	PROQUAL - PRO QUALIDADE ´ OPTIMIZAÇÃO DE SERVIÇO COM VALOR PARA O CLIENTE	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003635	ELSIAC - II - ELIMINAÇÃO E SIMPLIFICAÇÃO DE ACTOS - II	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003637	CITIUS-NG - DESMATERIALIZAÇÃO DE PROCESOS EM TRIBUNAL II (CITIUS NOVA GERAÇÃO)	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003639	PISO - PLATAFORMA INTEGRADA DE SERVIÇOS ON-LINE	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003640	INOVPOL - DESENVOLVIMENTO DE UMA PLATAFORMA INTEGRADA DE SERVIÇOS INFORMAÇÃO CRIMINAL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003723	BUMEI - BALCÃO ÚNICO DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003746	PIP@RN - CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA PLATAFORMA DE INTEROPERABILIDADE ENTRE OS INSTITUTOS POLITÉCNICOS DO NORTE DE PORTUGAL	1	1	0	1
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-003811	SIM - SISTEMA DE INFORMAÇÃO MULTIDISCIPLINAR	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-005651	SERVIÇOS COM ATENDIMENTO MULTICANAL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007958	IE - IDENTIFICAÇÃO ELECTRÓNICA	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007959	INTEROP - INTEROPERABILIDADE	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007960	PORTALCOP - CONCEPÇÃO, DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLATAFORMA INTEGRADA DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007961	SIREC - SISTEMA INTEGRADO RECEITA	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007963	PLGP - PLATAFORMA DE GESTÃO PATRIMONIAL	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007969	UPA U.PORTO - O CARTÃO INTELIGENTE DA U.PORTO: A CHAVE DE ACESSO À REDE DE CONHECIMENTO UNA, PLURAL E ABERTA DA UNIVERSIDADE DO PORTO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007972	VITEM - VIDEOS PARA UMA VIDA SAUDÁVEL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007980	SIIE-SIG - SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA DOS IMÓVEIS DO ESTADO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007981	TRANSFORMA SI/TI - DIAGNÓSTICO E TRANSFORMAÇÃO DA FUNÇÃO SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO DA ERSE	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007982	ATENDIMENTO E CRM - PROJECTO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE ATENDIMENTO E DE CRM	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007985	ENERGIA EM REDE - PLATAFORMA DE SUPORTE À REDE DE INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM ENERGIA E GEOLOGIA	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007987	RSE - REGISTO DE SAÚDE ELECTRÓNICO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007991	PLATAFORMA INTEGRADA DE PROMOÇÃO E INFORMAÇÃO TURÍSTICA	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007992	FORMAR O TURISMO 2.0 - OPTIMIZAR O CONTRIBUTO DA FORMAÇÃOTURÍSTICA PARA A ECONOMIA NACIONAL	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-007994	REDEP_C - REDESENHO E DESMATERIALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DO LNEC COM VISTA A MELHORAR A QUALIDADE DO SERVIÇO A CLIENTES	1	1	1	1
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-008000	DR1910 - DIÁRIO E REPÚBLICA: RECUPERAÇÃO, CARREGAMENTO E TRATAMENTO DE ACTOS PUBLICADOS NO JORNAL OFICIAL ATÉ 1910	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-008002	INFRA_SI_UE - UNIVERSIDADE DE ÉVORA - REFORÇO DA INFRA-ESTRUTURA E CONSOLIDAÇÃO/INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-008006	IENIG - INFRA-ESTRUTURA NACIONAL DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-008007	I-GOVERNMENT NO TURISMO - POTENCIAR O I-GOVERNO NO TURISMO DE PORTUGAL, IP	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-008009	PROJECTO `CANAL APRENDIZAGEM`	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-008013	SICABE - SISTEMA DE SUPORTE INFORMÁTICO AO CONCURSO PARA ATRIBUIÇÃO DE BOLSAS DE ESTUDO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-008014	SNIT - SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÃO TERRITORIAL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016935	SIG-UL - SIMPLIFICAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016938	AQSEJ - AUMENTO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS ELECTRÓNICOS DA JUSTIÇA	0	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016940	RNG U.PORTO - A REDE DE COMUNICAÇÕES DE NOVA GERAÇÃO DA U.PORTO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016943	CSAFIM - CRIAÇÃO DE UM SERVIÇO DE ATENDIMENTO COM FUNCIONALIDADES INTEGRADAS MULTI-CANAL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016946	SIIA- MC - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE INDICADORES DE ACTIVIDADE DO MINISTÉRIO DA CULTURA	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016948	MODERNIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO, INTERACÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA INSPECÇÃO DE JOGOS	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016950	AFE - ADMINISTRAÇÃO FISCAL ELECTRÓNICA - INTEGRAÇÃO DOS CANAIS DE ATENDIMENTO E DESMATERIALIZAÇÃO DE PROCESSOS	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016960	`MAIS PERTO, MAIS SEGURO` - `PROJECTO ANSR - MAIS PERTO, MAIS SEGURO`	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016962	INOVTECH ADC - INOVAÇÃO E TECNOLOGIA PARA A MODERNIZAÇÃO	1	1	1	1
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016963	PROGRAMA ´LNEG 2.0´ - PROGRAMA ´LNEG 2.0 - MAIS INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE´	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016964	MQR - SAMA 1 - MODERNIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO NOS REGISTOS	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016970	PESIC - CPL - PLANO ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA CPL	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016978	ICA - INSTITUTO DO CINEMA E DO AUDIOVISUAL, IP	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-016980	IGAC - INSPECÇÃO -GERAL DAS ACTIVIDADES CULTURAIS	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-017167	SIMPLEX UP - INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS SIMPLEX 2010 DO ENSINO SUPERIOR NA U.PORTO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-017169	AAI U.PORTO - AUTENTICAÇÃO E AUTORIZAÇÃO ELECTRÓNICA NA UNIVERSIDADE DO PORTO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-017322	NOVO INAG - NOVO INAG - CONTINUIDADE	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-017323	RDP-UM - REENGENHARIA E DESMATERIALIZAÇÃO DE PROCESSOS DA UNIVERSIDADE DO MINHO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-022751	PDJ - SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL E DE FLUXO DE TRABALHO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-022772	SCORE III - REENGENHARIA E DESMATERIALIZAÇÃO DE PROCESSOS NO ISS, IP	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-022773	BIA - U.PORTO - BALCÃO INTEGRADO DE ATENDIMENTO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-022776	SIGA_IPCB - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE CASTELO BRANCO	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-022779	SAMA UBI II - SISTEMA DE APOIO À MODENIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR II	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-022782	TIC EQ - PROMOÇÃO DA EFICIÊNCIA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS DO IVDP,I.P. OS REFLEXOS E INTERACÇÃO COM OS AGENTES ECONÓMICOS E VITICULTORES DAS DO PORTO E DOURO	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-022976	BUA SAMA 2011 - IMPLEMENTAÇÃO DO BALCÃO DE ÚNICO DE ATENDIMENTO	1	0	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-022981	IBER - INTEGRAÇÃO DE BENEFICIÁRIOS E REQUERENTES NO SISS	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-023018	PCAE-CIÊNCIA - PLATAFORMA DE CONTEÚDOS PARA APOIO À E-CIÊNCIA	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-023066	BALCÃO ÚNICO - BALCÃO ÚNICO DO ISCTE-IUL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-023138	I SNIRA - O SNIRA NA WEB	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-023140	CLOUDCLOUD STUDENT MANAGEMENT - PLATAFORMA DE APOIO E GESTÃO DE ENSINO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-023283	MAP IST - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DOS PROCESSOS DO IST	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-023304	ECAMPUS UAB - ECAMPUS UAB - CAMPUS DE CIDADANIA DIGITAL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-024522	IMPLEMENTAÇÃO DE INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA EM REDE DE SUPORTE À MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA DRCALEN	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-024523	DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO ALENTEJO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-024524	MUNICÍPIO DE CORUCHE	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-024573	MODELO DE GESTÃO PARA O OESTE VOLTADO PARA O MUNICIPE	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-027370	RACIONALIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DA SUA INTEROPERABILIDADE COM O CIDADÃO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-030025	GOVCIV - OS GOVERNOS CIVIS DE PORTUGAL. HISTÓRIA, MEMÓRIA E CIDADANIA	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-032827	BU-UL - BALCÃO ÚNICO MULTISERVIÇOS E MULTICANAL DA UNIVERSIDADE DE LISBOA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-032831	CFR - SIIOP - COMPONENTE FÍSICA DE REDE PARA O SIIOP/GNR	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-032832	SINCMED - SINCRONIZAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE - PORTAL COOPERATIVO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033096	SPAE-CIMBM - SERVIÇOS PARTILHADOS DE APROVISIONAMENTO ELETRÓNICO DA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO BAIXO MONDEGO	0	0	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033101	UC-CLOUD - UC-CLOUD ? INFRAESTRUTURAS E SERVIÇOS DE TIC PARA A CLOUD	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033103	PRIAM - PROJETO DE RACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO NO ATENDIMENTO MUNICIPAL	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033105	CAVADO DIGITAL MAIS - OPERAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E TECNOLÓGICA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033106	AVE DIGITAL XXI - OPERAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E TECNOLÓGICA DA CIM AVE E MUNICIPIOS	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033107	TRÁS-OS-MONTES XXI MAIS - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E TECNOLÓGICA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033109	SIPOC_INA - SISTEMA DE INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS E CONTEÚDOS DO INA	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033110	DRM-IEUP - DESMATERIALIZAÇÃO DA RECEITA DE MEDICAMENTOS E IDENTIFICAÇÃO ELECTRÓNICA DE UTENTES DO SNS E PROFISSIONAIS DE SAÚDE	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033116	SERONLINE - SERVIÇOS ONLINE	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033123	BAU - BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033124	CDN-SNID - CARTA DESPORTIVA NACIONAL - SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÃO DESPORTIVA	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033126	VILA VELHA DE RÓDÃO - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033131	MA@MIRA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033134	PROJECTO DE MODERNIZAÇÃO - ARMAMAR	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033137	MTONLINE - MÉDIO TEJO ONLINE	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033139	DISIS - DESMATERIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE SAÚDE DO CENTRO HOSPITALAR COVA DA BEIRA	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033151	RECAD-AV - REGISTO CLASSIFICAÇÃO ARQUIVO E DISTRIBUIÇÃO DE AUDIOVISUAIS	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033156	SER +Q - QUALIDADE NOS SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033157	E-GOV ALTOMINHO - SISTEMA DE APOIO ADMINISTRAVTIVO AO ALTO MINHO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033159	AMC - ATENDIMENTO MULTICANAL NA ULSM	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033160	IMPLEMENTAÇÃO DE NOVO MODELO DE INTERAÇÃO COM O MUNÍCIPE/CIDADÃO	1	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033161	CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033165	A.CE - ARQUIVO CENTRAL DO ESTADO -ARQUIVOS MAIS PERTO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033170	SIMPLIFICAR ST - SIMPLIFICAR - ATENDIMENTO AO MUNÍCIPE E ÀS EMPRESAS	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033173	REDE+ - OLIVEIRA DO BAIRRO EM REDE	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033174	CAP@CIDADE - CAP@CIDADE: INOVAR PARA O CIDADÃO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033176	CMA - CÂMARA MUNICIPAL DE ÁGUEDA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033181	GPTIC_MSSS - PLANO GLOBAL ESTRATÉGICO DE RACIONALIZAÇÃO E REDUÇÃO DE CUSTOS NAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA SEGURANÇA SOCIAL	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033187	PCCMMD - PLATAFORMA COMUM DO CONHECIMENTO E MODERNIZAÇÃO DOS MUNICIPIOS DO DOURO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033188	SONHO V2 - AQUISIÇÃO DE INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA DE SUPORTE AO SONHO V2.SI	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033189	MAIS CIDADÃO - IMPLEMENTAÇÃO DE BALCÃO ÚNICO COMO MODELO DE INTERAÇÃO MULTICANAL COM O MUNICIPE E DESMATERIALIZAÇÃO PROCESSUAL	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033190	MABUMMV - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E CRIAÇÃO DE BALCÃO ÚNICO NO MUNICÍPIO DE MONTEMOR-O-VELHO	1	0	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033191	1M14M - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA REGIÃO DÃO LAFÕES - UM MODELO, CATORZE MUNICÍPIOS	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033192	GDOC - TRAMITAÇÃO, GESTÃO, PROCESSOS E DOCUMENTOS UTAD/SAS	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033196	MA - MUNICIPIO DE IDANHA-A- NOVA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033200	MYPENACOVA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033205	BUPC - BALCÃO ÚNICO DO POLITÉCNICO DE COIMBRA	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033207	ME IEFP - MELHOR EMPREGO IEFP	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033211	DRAPLVT	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033212	PDOAP - O PRESTIGIO DAS DENOMINAÇÕES DE ORIGEM NUMA ADMINISTRAÇÃO MAIS PRÓXIMA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033214	AC@2015 - MODERNIZAÇÃO ALENTEJOCENTRAL@2015	1	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033216	MODERNIZA&RACIONALIZA@AMLEI - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E RACIONALIZAÇÃO NA AMLEI	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033217	PROJETO DE MODERNIZAÇÃO - MUNICÍPIO DE VIANA DO CASTELO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-033218	GEPRONOR - GESTÃO POR PROCESSOS E BALCÃO ÚNICO SISTÉMICO NA CCDR-NORTE	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-036246	ELC - REGIÃO CENTRO - ESPAÇOS E LOJAS DO CIDADÃO - REGIÃO CENTRO	1	0	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-036247	ELC - REGIÃO NORTE - ESPAÇOS E LOJAS DO CIDADÃO - REGIÃO NORTE	1	0	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-036248	ESPAÇOS DO CIDADÃO - REGIÃO NORTE	1	0	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-036249	LC RMAIOR - LOJA DO CIDADÃO DE RIO MAIOR	1	0	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-036250	ESPAÇOS DO CIDADÃO - REGIÃO ALENTEJO	1	0	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037105	IES + PERTO - IES + PERTO - INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR MAIS PERTO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037135	CERTCEGER - CERTIFICAÇÃO ELETRÓNICA DO ESTADO A CARGO DO CEGER	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037151	CS-ULISBOA - IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE CLOUD SERVICES NA NOVA UNIVERSIDADE DE LISBOA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037160	SGDOCBI - SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL E DE BUSINESS INTELLIGENCE DO IPB	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037164	SIST IPST - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM SANGUE E TRANSPLANTAÇÃO IPST	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037172	SAMA_TS - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DOS MUNICÍPIOS DO TÂMEGA E SOUSA	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037182	AEDC - MUNICÍPIO ACESSÍVEL - AO ENCONTRO DO CIDADÃO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037183	ATENDE@IPLEIRIA - ATENDIMENTO QUALIFICADO NO INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037186	VIDIGUEIRA DIGITAL	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037191	BUD@UA - BALCÃO ÚNICO DIGITAL NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037192	AICEP.GIC - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE CLIENTES E CONHECIMENTO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037193	COVILHÃ ONLINE - MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS	1	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037194	POTENCIAR O E-GOV NO CENTRO HOSPITALAR LISBOA CENTRAL - SOLUÇÕES DE BALCÃO ÚNICO DE ATENDIMENTO E PROCESSO CLINICO DESMATERIALIZADO	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037199	P3S - PROJETO PARA UMA SOCIEDADE MAIS SIMPLES E SEGURA	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037212	CMAPAF - DA DESMATERIALIZAÇÃO MUNICIPAL ÀS FREGUESIAS	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037215	PUCSPARSC - PLATAFORMA ÚNICA DOS CUIDADOS DE SAÚDE PRIMÁRIA DA ARS CENTRO	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037217	E-TROFA XXI - INCREMENTO DA ADMINISTRAÇÃO ELETRÓNICA NO MUNICÍPIO DA TROFA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037265	SICRMGAOBU - SISTEMA INTEGRADO DE CRM E GESTÃO DE ATENDIMENTO NUMA ÓPTICA DE BALCÃO ÚNICO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037334	CLOUDDCUTAD - GREEN CLOUD DATACENTER UTAD	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037342	EDV DIGITAL 2.0 - ENTRE DOURO E VOUGA DIGITAL 2.0	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037361	S2I - SISTEMA DE INFORMAÇÃO INTEGRADO - IMPLEMENTAÇÃO DO PORTAL, DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO INTERNA E DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA DA IGAMAOT	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037370	MATSIMPLE - MATOSINHOS - SIMPLIFICAR, MODERNIZAR, ESTAR PERTO DE...	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037376	SAMA III - IMPLEMENTAÇÃO DO BALCÃO ÚNICO DE ATENDIMENTO NO MUNICÍPIO DE ALJUSTREL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037381	SIGRHE - SISTEMA INTERATIVO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA EDUCAÇÃO (SIGRHE)	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037398	SAMA2 - NOVA AUTARQUIA ? NOVO MODELO DE INTERAÇÃO MULTICANAL COM MUNÍCIPES DO CONCELHO DA GUARDA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037403	NOVO MODELO DE ATENDIMENTO - A IMPLEMENTAÇÃO DE UM ATENDIMENTO MULTICANAL	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037423	OMAA - OPERAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO ALTO ALENTEJO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037439	MODERNIZAR @MIRANDELA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037442	BU@DRADR - BALCÃOÚNICO@DRADR	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037457	SF-ULISBOA - IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA FINANCEIRO INTEGRADO PARA A NOVA UNIVERSIDADE DE LISBOA	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037458	MA - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA EM PAMPILHOSA DA SERRA	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037460	SMART MEC - PLATAFORMA PARTILHADA DE GESTÃO DOCUMENTAL, DE PROCESSOS E INTEROPERABILIDADE	0	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037463	CC- CIMAL - CENTRAL DE COMPRAS DA CIMAL	0	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037466	RITBUM - REESTRUTURAÇÃO INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA E BALCÃO ÚNICO DE MÉRTOLA	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037526	MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NO MUNICÍPIO DE OURIQUE	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037545	CID@TA - CID@TA: INFORMAÇÃO PARA TODOS	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037546	PCCMMD-F2 - PLATAFORMA COMUM DO CONHECIMENTO E MODERNIZAÇÃO DOS MUNICIPIOS DO DOURO - FASE 2	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037548	CGPI - MELHORIA NOS CANAIS DE ENTRADA E AUMENTO DO CONTROLE DE GESTÃO DE PROCESSOS DE INFORMAÇÃO NO SISS	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037589	ANAFRE DIGITAL - DESMATERIALIZAÇÃO, SERVIÇOS ONLINE, BALCÃO ÚNICO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037596	UNO - BALCÃO ÚNICO DO UTENTE	1	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037615	MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DOS SERVIÇOS DO MUNÍCIPO DE ESPINHO	1	1	1	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-037632	DIGITAVE - AVE TECNOLÓGICO 2013	0	1	0	0
QREN	PO Fatores de Competitividade	FEDER	FCOMP-04-0126-FEDER-038288	RPCAE-CIÊNCIA - REFORÇO DA PLATAFORMA DE CONTEÚDOS PARA APOIO À E-CIÊNCIA	1	1	0	0
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001332/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001334/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001336/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001422/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001725/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001739/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001741/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001784/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001808/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001824/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001885/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001895/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001902/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	001903/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002004/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002017/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002020/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002127/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002183/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002190/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002213/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002516/2008/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002605/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002643/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	002789/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	003154/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	003181/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	003202/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	003381/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004013/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004074/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004077/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004081/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004092/2008/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004101/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004114/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004187/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004396/2007/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004490/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004538/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004539/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004652/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004680/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004692/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004736/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004789/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004947/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	004955/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005063/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005100/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005178/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005212/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005287/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005305/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005312/2007/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005393/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005405/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005440/2007/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005531/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005661/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	005662/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006047/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006088/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006096/2008/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006148/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006226/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006301/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006733/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006770/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006771/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006785/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006887/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006914/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006952/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	006963/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007037/2008/833	Qualificação para os Profissionais da Saúde	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007067/2007/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007070/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007093/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007136/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007288/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007360/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007490/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007613/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007675/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007757/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007797/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007809/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007832/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007863/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007901/2008/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	007987/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008018/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008113/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008118/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008155/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008186/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008189/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008197/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008252/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008271/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008298/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008307/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008330/2008/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008397/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008503/2007/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008518/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008528/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008548/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008612/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008668/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008701/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008709/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008717/2008/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008746/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008873/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008911/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	008957/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009059/2007/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009171/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009246/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009267/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009271/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009324/2007/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009403/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009404/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009409/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009418/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009435/2008/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009453/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009472/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009507/2007/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009509/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009537/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009557/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009636/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009751/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009793/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009832/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009839/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	009861/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010060/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010132/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010133/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010134/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010135/2008/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010136/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010148/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010230/2007/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010311/2007/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010480/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010508/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010562/2008/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010564/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010784/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010835/2008/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	010911/2008/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	011032/2008/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	015859/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	015899/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	015982/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016051/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016060/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016115/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016126/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016171/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016206/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016337/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016357/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016378/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016401/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016408/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016410/2009/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016413/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016459/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016559/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016587/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016593/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016597/2009/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016605/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016613/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016619/2009/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016648/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016687/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016806/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016823/2009/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016840/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016843/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016855/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016861/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016866/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016890/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	016996/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017020/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017030/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017033/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017035/2009/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017071/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017076/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017097/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017112/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017121/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017138/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017215/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017224/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017265/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017275/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017285/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017314/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017445/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017529/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017548/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017580/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017591/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017596/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017615/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017732/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017781/2009/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017863/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017868/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017872/2009/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017877/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017885/2009/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017895/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017919/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	017953/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018048/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018136/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018155/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018218/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018293/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018324/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018377/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018403/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018410/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018470/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018635/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018655/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018791/2009/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	018801/2009/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019196/2009/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019197/2009/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019329/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019330/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019354/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019356/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019367/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019368/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019401/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019435/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019458/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019466/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019470/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019472/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019491/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019494/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019495/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019496/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019509/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019513/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019522/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019536/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019537/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019538/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019545/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019555/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019582/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019584/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019586/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019589/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019590/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019593/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019596/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019603/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019605/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019608/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019612/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019614/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019615/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	019621/2009/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	030934/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	031493/2010/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	031531/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	031577/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	031607/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	031818/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	031938/2010/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	032612/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	032623/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	032642/2010/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	032700/2010/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	032797/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	032828/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	032866/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	032937/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033041/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033094/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033103/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033125/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033386/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033429/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033488/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033504/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033509/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033552/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033660/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	033988/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	034018/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	034057/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	034192/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	034303/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	034355/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	034543/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	034608/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	034633/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	034707/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	034772/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035020/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035032/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035065/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035256/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035261/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035323/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035355/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035461/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035496/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035506/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035524/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035928/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	035933/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	036161/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	036227/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	036237/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	036242/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	036281/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	036323/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	036452/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	036499/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037211/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037305/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037341/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037358/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037458/2010/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037465/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037483/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037524/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037525/2010/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037536/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037537/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037546/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037781/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037814/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037846/2010/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037847/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037850/2010/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037851/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037946/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037954/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037956/2010/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	037957/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	038074/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	038280/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	038472/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	038699/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	038784/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	038788/2010/833	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	038789/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	038790/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	038930/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	038986/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	039225/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	039389/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	039442/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	039576/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044652/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044728/2010/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044731/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044734/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044748/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044749/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044750/2010/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044751/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044752/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044754/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044755/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044756/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044758/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044759/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044769/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044776/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044777/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044778/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044783/2010/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044796/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044799/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044802/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044803/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044806/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044807/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044808/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044810/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044811/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044814/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044819/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044822/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044823/2010/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044833/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044840/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044841/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044842/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044844/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044845/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044847/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044848/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044849/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044850/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044865/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044882/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044903/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044904/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044905/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044906/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044924/2010/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044925/2010/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044940/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044941/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044944/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044946/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044951/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044952/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044976/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	044997/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	045004/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	045009/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	045032/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	045043/2011/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	045044/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	045054/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	045055/2010/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	045059/2010/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	049583/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	049595/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	049710/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	049831/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	049919/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050330/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050335/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050343/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050366/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050436/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050477/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050609/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050711/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050713/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050764/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050770/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050785/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050825/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050828/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050831/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050832/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050838/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050878/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050952/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	050991/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051011/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051028/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051067/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051068/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051086/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051138/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051182/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051200/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051437/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051487/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051498/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051792/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051798/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051845/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051847/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	051935/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052006/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052022/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052053/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052081/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052089/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052103/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052105/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052109/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052159/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052226/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052244/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052307/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052317/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052358/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052452/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052504/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052510/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052621/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052653/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052683/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052705/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052747/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052812/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052854/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052864/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052911/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	052988/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053029/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053046/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053081/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053091/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053118/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053245/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053363/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053366/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053392/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053440/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053457/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053491/2010/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053492/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053505/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053523/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053558/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053572/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053574/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053632/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053644/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053663/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053683/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053779/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053846/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053870/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053909/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053939/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	053942/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	054026/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	054054/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	054121/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	054131/2010/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	054343/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	054344/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	054345/2011/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	054346/2011/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	070843/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	070844/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	070846/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	070847/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	070968/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	071259/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	071395/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	071774/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	072077/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	072179/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	072641/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	072656/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	072713/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	072838/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	072864/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	072866/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	072870/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073163/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073180/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073195/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073218/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073254/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073336/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073441/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073725/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073726/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073754/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073763/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073776/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073871/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073873/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073876/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	073951/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	074065/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	074111/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	074586/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	074605/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	074696/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	074708/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	074768/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	074824/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	074856/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	074876/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	075028/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	075312/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	075318/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	075420/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	075428/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	075476/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	075585/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	075723/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	075962/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	075979/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076023/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076042/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076057/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076058/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076125/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076173/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076199/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076232/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076251/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076362/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076366/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076395/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076403/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076417/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076448/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076517/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076549/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076597/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076630/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076719/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076802/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076936/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	076971/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077006/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077032/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077103/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077206/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077265/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077286/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077291/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077295/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077323/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077348/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077495/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077528/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077539/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077544/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077588/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077608/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077690/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077700/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077706/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077707/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077765/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077801/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077834/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077882/2012/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077883/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	077984/2012/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082182/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082257/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082370/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082391/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082401/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082402/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082410/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082414/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082419/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082444/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082445/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082448/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082449/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082454/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082457/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082463/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082464/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082468/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082469/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082470/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082471/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082472/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082475/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082484/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082485/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082486/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082487/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082488/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082489/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082491/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082504/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082508/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082509/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082510/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082511/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082512/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082513/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082514/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082516/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082517/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082518/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082519/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082521/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082522/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082524/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082525/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082528/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082530/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082531/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082532/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082533/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082534/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082535/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082536/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082537/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082538/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082539/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082542/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082543/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082544/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082551/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082556/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082557/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082564/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082565/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082568/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082569/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082570/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082571/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082572/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082574/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082575/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082576/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082577/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082578/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082580/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082581/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082582/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082583/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082587/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082595/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082596/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082597/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082598/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082599/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082600/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082601/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082603/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082604/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082607/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082611/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082612/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082613/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082614/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082616/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082617/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082618/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082620/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082621/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082622/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082623/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082624/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082625/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082627/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082628/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082629/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082634/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082636/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082639/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082640/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082643/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082644/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082645/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082647/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082650/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082651/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082652/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082654/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082655/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082656/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082660/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082665/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082666/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082667/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082668/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082669/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082670/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082671/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082672/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082674/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082675/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082676/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082677/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082678/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082680/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082683/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082684/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082688/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082690/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082691/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082692/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082694/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082695/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082696/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082697/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082698/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082700/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082701/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082705/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082706/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082707/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082708/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082715/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082716/2012/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082727/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	082789/2012/33	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096215/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096293/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096378/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096379/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096395/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096396/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096404/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096410/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096412/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096416/2013/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096418/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096420/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096421/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096422/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096423/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096424/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096426/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096428/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096431/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096432/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096433/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096434/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096436/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096437/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096439/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096440/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096441/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096442/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096443/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096446/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096449/2013/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096452/2013/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096458/2013/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096460/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096465/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096466/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096468/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096470/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096471/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096475/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096477/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096478/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096479/2013/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096481/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096485/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096490/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096491/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096493/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096494/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096499/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096500/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096501/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096502/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096503/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096505/2013/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096506/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096507/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096508/2013/934	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096509/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096510/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096511/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096513/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096514/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096515/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096516/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096519/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096521/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096522/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096523/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096524/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096527/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096530/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096531/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096532/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096533/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096535/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096536/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096538/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096539/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096630/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096681/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096692/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096693/2013/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096694/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096702/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096705/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096707/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096710/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096715/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096721/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096726/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096727/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096728/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096732/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096733/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096734/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096736/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096737/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096739/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096740/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096743/2013/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096744/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096745/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096746/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096748/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096749/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096752/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096755/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096759/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096761/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096762/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096763/2013/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096764/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096768/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096770/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096774/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096777/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096779/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096781/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096782/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096783/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096784/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096785/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096787/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096788/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096791/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096793/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096796/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096806/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096807/2013/834	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096808/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096809/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096810/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096812/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096815/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096816/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	096817/2013/34	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103168/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103256/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103257/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103262/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103264/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103276/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103277/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103280/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103282/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103284/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103289/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103290/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103291/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103293/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103295/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103298/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103300/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103306/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103312/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103313/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103314/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103315/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103316/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103320/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103321/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103323/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103325/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103326/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103327/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103328/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103329/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103330/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103332/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103333/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103335/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103336/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103338/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103339/2013/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103342/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103343/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103344/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103345/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103346/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103347/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103348/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103349/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Potencial Humano	FSE	103350/2014/933	Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central	0	0	0	1
QREN	PO Açores (FSE)	FSE	000616/2010/152	Cursos de apoio à reengenharia de processos de governo electrónico na administração pública regional e local	0	0	0	1
QREN	PO Açores (FSE)	FSE	001225/2011/152	Cursos de apoio à reengenharia de processos de governo electrónico na administração pública regional e local	0	0	0	1
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000017	Implementação de Sistema de Gestão Documental	1	0	1	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000229	Operação de Introdução de Tecnologias de Informação para a Disseminação de Informação sobre a Região, para a Melhoria da Gestão de Relacionamento com o Munícipe e para a Modernização dos Processos Adm	1	1	1	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000230	Modernização, qualificação e simplificação do atendimento aos cidadãos	1	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000231	Programa Modernização Administrativa do Baixo Alentejo	1	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000273	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração - Loja de Santarém	1	0	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000274	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração - Loja de Campo Maior	1	0	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000275	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração - Loja de Serpa	1	0	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000276	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração - Loja de Borba	1	0	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000334	eBusiness da ARH do Alentejo, I.P.	0	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000336	Desenvolvimento da Sociedade de Informação - Desmaterialização de Processos na CCDR Alentejo	0	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000680	eModernização ADRAL 2010	1	1	1	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-000689	Reengenharia de Processos na ARSA	1	1	1	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001054	Projecto de Modernização Administrativa do Município de Mértola	1	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001080	Modernização Administrativa de Ferreira do Alentejo - SAMA II	0	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001086	Modernização Administrativa - Castro Verde	0	1	1	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001090	MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA - FASE II	0	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001091	Promoção da Inovação Organizacional e de Gestão do Município de Vidigueira	0	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001094	SAMA II - Modernização administrativa do Município de Aljustrel	1	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001116	Ribatejo Digital II - 1ª Fase	0	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001118	Modernização Administrativa	0	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001139	Criação do balcão único, desmaterialização, integração de informação e simplificação organizacional	1	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001142	Modernização Administrativa do Município de Beja - Fase II	0	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001181	Liberdade para Modernizar	1	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001222	eGOVAC 2010 - Modernização Administrativa	1	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001231	Modernização Administrativa da AMBAAL	0	1	1	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001251	Modernização Administrativa 2 de Serpa	1	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001281	Governação e Modernização Administrativa	1	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001293	Modernização Administrativa	0	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001403	Modernização Administrativa no Município de Almodôvar - Fase II	1	1	0	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0726-FEDER-001469	Execução, Fiscalização e Homologação de Cartografia e Ortofotocartografia à Escala 1:2.000	0	0	1	0
QREN	PO Alentejo	FEDER	ALENT-07-0826-FEDER-000981	Modernização Administrativa	0	1	1	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000002	Facturação Electrónica	0	1	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000003	Disponibilização dos Planos Municipais de Ordenamento do Território na Internet	1	1	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000004	Loja do Munícipe de Faro	1	0	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000005	Desmaterialização e Desburocratização de Processos na CCDR Algarve	1	1	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000007	Processo de Modernização Administrativa Municipio de Tavira	1	1	1	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000014	Loja de Tavira Rede de Expansão das Lojas do Cidadão de 2ª geração	1	0	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000016	Modernização Administrativa na UALG	0	1	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000017	Simplex Autárquico Municípios do Algarve Central em Rede	1	1	1	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000019	Simplex Autárquico CRM Gestão do Relacionamento com os Munícipes	0	1	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000020	Reengenharia processos e eficiência tecnológica	0	1	1	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000023	Modernização da infraestrutura tecnológica	0	1	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000026	MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVABALCÃO ÚNICO E DIGITAL	1	1	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000027	Modernização Administrativa da Ambiolhão	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000029	Reestruturação da base tecnológica de Gambelas	0	1	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000032	MAIntermunicipal 2.0	1	1	1	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000033	Racionalização TIC e Moderniz. Administrativa CCDR	1	1	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000034	Modernização Administrativa do concelho de CM	1	1	1	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000035	Plataformas informáticas para o cidadão	1	1	0	0
QREN	PO Algarve	FEDER	ALG-01-0526-FEDER-000037	Rede de Espaços do Cidadão	1	0	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-001018	SAMA FUNDÃO	1	1	1	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-001044	LRD - Simplex Autárquico	1	1	1	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-001050	Operação +MARia 2007-2009 - Modernização Administrativa da Região da Ria	1	1	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-002001	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão - Loja de Esmoriz	1	0	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-003001	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração - Loja de Águeda	1	0	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-003002	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração - Loja de Vila Nova da Barquinha	1	0	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-003003	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração - Loja da Guarda	1	0	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-003004	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração - Loja de Castelo Branco	1	0	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-003005	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração - Loja de Cantanhede	1	0	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-004005	Reengenharia e Desmaterialização de Processos	1	1	1	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-004007	M@Tur	0	1	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-004009	Operação de Modernização Administrativa da Direcção Regional de Cultura do Centro (DRCC)	0	0	1	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-004010	in-CCDRC (A CCDRC Inovadora)	0	1	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-005001	SAMA2009 - Município de Almeida	1	1	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-005002	Cidadão mais Próximo - Modernização Administrativa Municipio de Manteigas	0	1	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-006001	Modernização Administrativa no Território Dão Lafões	1	1	1	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-008001	Médio Tejo - Gestão em SIG	0	1	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-009001	Sistema de Apoio à Modernização Administrativa - Municipio de Pinhel	1	1	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-009002	O BIA - Balcão Integrado de Atendimento e Acções Complementares de Modernização Administrativa	1	0	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-009003	SAMA - Guarda	1	1	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0626-FEDER-009004	M2M - Modernizar para o Munícipe	1	1	0	0
QREN	PO Centro	FEDER	CENTRO-07-0726-FEDER-010001	Sistema de Gestão e Monitorização do Plano Regional de Ordenamento do Território do Centro	0	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000018	1.831-T206964657-00002252 - Autenticação electrónica de utentes e funcionários	1	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000019	1.821-T206871757-00002242 - Seixal Digital Balcão Único	1	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000020	1.839 -T206974089-00002260 - Balcão Único de Atendimento da CCDR-LVT	1	0	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000021	1.896-T206995353-00002318 - Multicanal	1	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000022	1.895-T206995169-00002317 - Balcão Único	1	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000023	1.898-T206995711-00002320 - Câmara Municipal de Setúbal - Uma Autarquia mais próxima do Cidadão	1	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000024	1.824-T206955928-00002245 - Unidade de Compras Electrónicas da Área Metropolitana de Lisboa	0	0	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000025	1.836-T206970435-00002257 - Reengenharia e desmaterialização de processos	1	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000026	1.813-T206722344-00002234 - Gestão Integrada do Relacionamento com o Cidadão e Empresas - Uma Autarquia Mais Próxima dos Munícipes	1	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000027	1.857-T206983588-00002278 - Desenvolvimento do canal de atendimento electrónico	1	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000028	1.856-T206982949-00002277-Qualificação do atendimento e digitalização dos arquivos do Urbanismo	1	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000032	1.855-T206982367-00002276 - Balcão Único Multicanal de Atendimento ao Municipe (GUIA)	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000033	1.849-T206981038-00002270 - Modernização do atendimento e digitalização dos arquivos do urbanismo	1	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000034	1.854-T206981739-00002275 - Atendimento Municipal Multicanal	1	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000035	1.853-T206981625-00002274 - Reengenharia de Processos Municipais	0	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000036	1.85-T206981355-00002271 - Autenticação electrónica em Almada	1	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000038	1.827-T206962962-00002248 - Projecto de Optimização de Processos de Licenciamento das Actividades Económicas	0	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000040	1.792-T206609948-00002210 - Gestão de Relacionamento com o cidadão	1	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000060	1.915-T207000652-00002337 - Plataforma de Interoperabilidade e Sistema Central de Referências comuns, de identificação & Autenticação	0	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000061	1.91-T206999805-00002332 - Reengenharia URBANISMO & Gestão Documental	0	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000063	1.889-T206993582-00002311- Projecto de Qualificação do Atendimento do Município de Palmela - 2ª fase	1	0	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000064	1.885-T206992397-00002307 - Sistema de Gestão de Atendimento, Portal e Guichet Electrónico do Munícipe, Empresa e Entidades	0	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000068	1.861-T206984645-00002282 - Implementação do "Balcão Único" de Atendimento ao Munícipe na Câmara Municipal de Mafra	1	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000073	1.835-T206970177-00002256 - Programa CASCAIS MAIS- Cascais Mais Inovador	1	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000074	1.811-T206720569-00002232 - Programa CASCAIS MAIS - Cascais Mais Perto	1	1	1	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-000075	1.81-T206719779-00002231 - Programa Mais Cascais	0	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-001069	Sistema Integrado de Gestão de Educação	1	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-001070	SIDAM - Sistema Integrado de Documentos e Atendimento Municipal	0	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-001071	GEOMAFRA - Sistema de Informação Geográfica Municipal	1	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-001074	Urbanismo Digital para Todos	0	1	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-001146	Loja do Cidadão de Sintra	1	0	0	0
QREN	PO Lisboa	FEDER	LISBOA-01-0526-FEDER-001147	Loja do Cidadão de Mafra	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000048	GAMBalcão Único	1	1	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000071	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000079	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000083	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000084	Balcão Multicanal de Atendimento e Monitorização de Serviços Prestados	1	0	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000090	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000099	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000101	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000103	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000110	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000113	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000117	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000120	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000121	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000125	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000128	Município Digital	0	1	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000135	CINFÃES DIGITAL XXI	0	1	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000140	Freguesia Moderna	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000145	CAVADO DIGITAL.2	0	1	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000150	Freguesia Moderna	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000155	TRÁSOSMONTES XXI REGIÃO DIGITAL 2	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000159	SIMPLEX AUTÁRQUICO da Câmara Municipal do Porto	1	1	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000177	Vale do Ave Região Digital, SAMA1	0	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000181	ecompras/earquivos	0	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000182	Metropolis fase 2	1	1	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000183	INFOGEO Valimar Geoportais e SI Municipais para gestão monitorização	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000184	Criação de Balcão de atendimento unico em plataforma multicanal	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000186	NOVAS TECNOLOGIAS NO MUNDO RURAL OPERAÇÕES NO DOMINIO DOS BALCOES MULTISERVIÇOS MÓVEIS	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000187	Sistema Integrado de Modernização Autárquica	1	1	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000188	eCivitas | Póvoa do Varzim	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000189	eCivitas | AveroMar	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000190	IMFAM Introdução de Mecanismos Facilitadores de acessibilidade aos Municipes	1	1	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000191	eCivitas | Sandim	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000192	eCivitas | Moreira	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000193	Sistema Municipal de Modernização Administrativa e de Redução de Custos de Contexto	0	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000195	Certificação de qualidade dos serviços públicos municipais	0	0	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000197	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de Amares	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000199	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de Santo Tirso	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000200	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de Ponte da Barca	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000201	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de Gondomar	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000202	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de Vila Nova de Gaia	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000203	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de Penafiel	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000204	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de Freixo de Espada à Cinta	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000205	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de S. João da Madeira	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000206	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de Tarouca	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000207	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja do VImioso	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000209	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de Murça	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000210	Rede de Expansão de Lojas do Cidadão de 2.ª Geração Loja de Resende	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000211	Balcão Único	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000212	REDE DE SERVIÇOS POLIVALENTES E DE PROXIMIDADE EM ÁREA DE MONTANHA – RIBEIRA DE PENA	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000213	Modernização da gestão, redes e serviços Municipais no âmbito das TIC	0	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000214	Desmaterialização e Certificação Integral dos Processo e Serviços	0	1	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000215	MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA SIADAP	0	0	1	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000217	Guia Turísitico Interactivo de Barcelos	1	0	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000218	Modernização e Interligação dos Serviços Municipais	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000220	Projecto de Modernização Administrativa Vila Verde 2.0	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000221	Remodelação e Instalação de Novas Tecnologias no Arquivo Municipal	0	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000222	eparticipation no município de Vila Verde	1	0	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000223	Modernização dos Serviços Instalações da C.M. Amares	1	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000224	Administração em Rede_Plataforma de Desmaterialização	0	1	0	0
QREN	PO Norte	FEDER	NORTE-07-0826-FEDER-000225	Gestão Integrada do Município de Barcelos(GIMB)	0	1	0	0
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000024/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000033/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000034/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000045/2007/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000056/2007/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000072/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000082/2007/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000089/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000093/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000143/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000145/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000149/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000152/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000159/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000177/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000178/2008/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000872/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000874/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000875/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000877/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000881/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000882/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000883/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000884/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000886/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000888/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000893/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000894/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000896/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000898/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000899/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000900/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	000902/2009/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001177/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001180/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001186/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001187/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001191/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001192/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001193/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001195/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001196/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001197/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001198/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001199/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001201/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001202/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001204/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001205/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001206/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001207/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001208/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001209/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001211/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001212/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001217/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001218/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001219/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001221/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001225/2010/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001496/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001498/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001508/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001511/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001513/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001516/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001517/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001524/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001525/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001526/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001527/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001528/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001531/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001541/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001542/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001544/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001546/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001551/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001557/2011/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001800/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001801/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001802/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001804/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001805/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001806/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001807/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001808/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001810/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001811/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001812/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001813/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001814/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001816/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001818/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	001819/2012/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002104/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002111/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002112/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002113/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002114/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002115/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002116/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002117/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002119/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002121/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002122/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002123/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002127/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002128/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002129/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002130/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002131/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FSE)	FSE	002132/2013/122	Formação Profissional da Administração Pública	0	0	0	1
QREN	PO Madeira (FEDER)	FEDER	MADFDR-01-0326-FEDER-000002	Rede de Comunicações Estruturada, Construção do Datacenter e Remodelação do Gabinete de Informática	0	1	0	0
QREN	PO Madeira (FEDER)	FEDER	MADFDR-01-0326-FEDER-000004	Electronicgovernment@E-island.ram	1	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
QREN	PO Madeira (FEDER)	FEDER	MADFDR-01-0326-FEDER-000015	Acreditação Laboratório Regional de Veterinária e Segurança Alimentar	0	1	1	0
QREN	PO Madeira (FEDER)	FEDER	MADFDR-01-0326-FEDER-000016	Sistema Integrado de Informação do IDERAM	0	1	0	0
QREN	PO Madeira (FEDER)	FEDER	MADFDR-01-0326-FEDER-000018	P@GE - Plataforma de Apoio à Gestão de Escolas	0	1	0	0
QREN	PO Madeira (FEDER)	FEDER	MADFDR-01-0326-FEDER-000020	Cadastro Vitícola (Sistema Integrado de Gestão do Cadastro Vitícola da RAM) - SIGCV-RAM	0	1	0	0
QREN	PO Madeira (FEDER)	FEDER	MADFDR-01-0326-FEDER-000022	RITS- Reforço das infra-estruturas Tecnológicas do SESARAM	0	1	0	0
QREN	PO Madeira (FEDER)	FEDER	MADFDR-01-0326-FEDER-000024	eGov@Madeira - Governo eletrónico da AP Regional	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007288	INE-CMD .: Adesão à Chave Móvel Digital (CMD)	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007552	UC-voice .: UC-voice: Expansão e modernização da rede de voz e dados da UC	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007572	AICEP.ComUn .: Comunicações Unificadas para a AICEP	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007576	INE-iAP .: Consumo e fornecimento de serviços pelo INE na iAP	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007624	OT_ACT_SGSI .: Sistema de Gestão de Segurança da Informação na Autoridade para as Condições do Trabalho	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007635	Certificação ISO 27001 .: ESPAP - Certificação ISO27001 1.0	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007639	VoIP na UÉvora .: UÉvora - Medidas transversais de racionalização das TIC	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007642	InfoSeg na UÉvora .: UÉvora - Segurança da informação e sistemas de gestão de informação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007643	iAP na UÉvora .: UÉvora - Implementação do Princípio ?Uma só Vez? e adesão à plataforma iAP	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007646	Voipe@SAS .: Voipe@SAS: Migração para telefonia IP	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007652	SGSI|FCT .: Implementação de um Sistema de Gestão de Segurança de Informação na FCT	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007657	S-ACCESS .: Segurança da Informação e Sistemas de Gestão de Informação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007662	BOLETIM DE VACINAS ELETRONICO .: Desmaterialização do Boletim Individual de Saúde, Registo de Vacinação PNV e fornecimento de serviço à Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP)	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007673	M-ACCESS .: Serviços Desmaterializados na U.Porto através da Chave Móvel Digital e do Sistema de Certificação de Atributos Profissionais	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007677	O-ACCESS .: CONSAGRAÇÃO DO PRINCÍPIO ONLY ONCE	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007686	MGS&S@SIS .: Melhoria da Gestão da Segurança da Informação e dos Serviços da Função Informática no Ministério da Saúde	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007692	ATSI .: Apoio Técnico em Segurança de Informação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007694	CMDEdu .: Chave Móvel Digital Educação	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007704	VPT .: Virtualização dos postos de trabalho	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007706	Auditoria SI .: Auditoria Sistemas de Informação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007721	MaisTIC@UA .: Mais TIC na Universidade de Aveiro	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007724	Plano_TDP_ DR_BC_2015 .: Definição de um Plano de Recuperação de Falhas e Plano de Continuidade de Negócio para o Turismo de Portugal	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007725	Praticas_TDP_GIFP_2015 .: Definição de boas práticas na gestão de informação financeira e patrimonial do Turismo de Portugal	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007726	ModRacTIC|FCT .: Modernização e Racionalização das Comunicações de Dados, Voz e dos Centros de Dados da FCT	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007735	RR-ACCESS .: Medidas Transversais de Racionalização e Redução de Custos das TIC	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007736	VOIP&VDI@UTAD .: Operação Temática 4- Unificação e racionalização VOIP e VDI @UTAD	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007738	SMS@UTAD .: Operação tematica 5 - Gestão de Informação e Segurança de TI na UTAD	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007740	SISGI2020_ULSAM .: Segurança da Informação e Sistemas de Gestão de Informação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007758	Infraestrutura IT ANI .: Remodelação das infraestruturas de sistemas de informação e comunicação da ANI	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007763	MSI IPO .: Modernização SI na prestação de cuidados de Saúde ao doente	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007774	VoIP-Gov .: Racionalização, Modernização e Interoperabilidade das Comunicações de Voz da RInG	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007777	@IPVC Unified Desktop	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007779	VoIP@DGADR .: OT4 - Subprojeto A (VoIP@DGADR)	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007781	AUTENTIC@UA .: Autenticação através de Chave Móvel Digital na Universidade de Aveiro	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007783	Projeto RSISIC .: Racionalização dos Serviços e das Infraestruturas de Sistemas de Informação e Comunicação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007785	MICAPMEC .: Modernização e Integração do Centro de Atendimento ao Público com Rede de Comunicação do MEC	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007795	RESTRUTURA_COM .: Restruturação da InfraEstrutura de Comunicações	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007797	RI_ICNF .: Rede Informática do ICNF	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-007803	RI_ICNF .: Rede Informática ICNF	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012338	DRCC2020 .: DRCC2020 - OPERAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012380	INCM 2014-2017 .: Plano de Iniciativas INCM - período 2014-2017	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012415	RCDARQ .: Repositório Clínico Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012430	CPDEdu .: Centro de Processamento de Dados da Educação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012432	SGDFCT .: Implementação de um Sistema de Gestão Documental na FCT	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012440	PAR .: PORTAL ARQUIVO RTP: A nossa memória coletiva à distância de um click	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012450	IES em Rede .: Interoperabilidade entre Instituições de Ensino Superior	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012514	EGO - SAS .: Excelência da Gestão Operacional nos Serviços de Ação Social do Ensino Superior em Portugal - EGO - SAS	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012523	DP-PIND .: Aplicação Informática para a gestão de Processos Individuais dos Militares	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012527	Balcão_Virtual_DRAPS .: Portal de Serviços/Atendimento Único das DRAPS	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012547	PANORAMA .: Quadro Situacional Agregado de Cibersegurança	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012617	e@Autentico .: Estratégia integrada de combate à violação do direito de autor e dos direitos conexos	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012621	Cloud Escolar .: Implementação da Cloud Escolar e da Solução Desktop as a Service (DaaS) nas escolas	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012627	U.NORTE GATEWAY .: Partilhando práticas e recursos entre as universidades do Consórcio U.Norte.pt, obtendo assim ganhos de eficiência por efeito do fator escala	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012634	REDEIPB2015 .: Desmaterialização dos processos de candidatura e de requisição de documentos do IPB	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-012647	smartMEC 2	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021911	MAP-IPG2020 .: Modernização Administrativa do IPG para 2020	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021914	VoIP@IPP	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021924	RFI .: Racionalização da Função Informática	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021925	Registo de Clubes e Federações Desportivos	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021929	RTCPT .: Racionalização das TIC no âmbito das comunicações e postos de trabalho	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021930	Balcão Unico	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021935	UBI-SAMA-2016-PF4 .: Racionalização das Comunicações e Virtualização de Desktops	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021937	UBI-SAMA-2016-PF3 .: Autenticação.gov	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021940	EC-ACCESS .: Estudante ID na U.PORTO e sua integração para disponibilização nos Espaços do Cidadão	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021942	UBI-SAMA-2016-PF2 .: Prestação Digital de Serviços Públicos para disponibilização no Portal do Cidadão	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021948	Portal IFAP .: Desenvolvimento do novo Portal do IFAP	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021951	RacioTIC-CHSJ .: Racionalização TIC - CHSJ	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021955	Nimbus 2020 .: Serviços na Nuvem IUL 2020	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021957	Projeto Modernizar .: Otimização dos serviços e infraestruturas internos da Economia	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021959	VDI&VOIP Consolidation .: UTAD - Racionalização e consolidadção de VDI e VoIP	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021960	TICmaisEficiente@UA .: As TIC mais eficientes na Universidade de Aveiro	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021962	Simplex-DSJ .: Simplex - Desmaterialização de Serviços da Justiça	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021964	CHP_TSI_VDOD .: Virtualização de desktops e desenvolvimento de posto de trabalho em software livre	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021967	IACC .: Integração da autenticação do Cartão do Cidadão com validação de atributo de Dirigente público do DRE	0	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021968	IMTPuC2 .: Serviços online do IMT nos portais e balcões únicos	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021969	EU-ACCESS .: EU-ACCESS - INTEGRAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA U.PORTO EM ESPAÇOS DIGITAIS COMUNS	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021970	OO@UTAD .: Consegração do princípio only once	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021971	SecVESaD .: Secretaria virtual para o ensino superior a distância	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021972	Relacionamento IGF_Cidadãos .: Integração e desmaterialização do relacionamento da IGF com cidadãos, empresas e entidades públicas	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021973	Morada+ .: Alteração da morada uma só vez @UA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-021975	ITSM@RInG .: Implementação de uma Solução de Gestão de Serviço TI na Rede Informática do Governo	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022028	CapOnline + .: Capitania Online Mais	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022073	PortalUnico@P.Porto .: Portal Único@P.Porto	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022078	EE360/ReCON .: Medidas Simplex+ #111 Ensino Superior 360º e #220 Registo único de graus académicos estrangeiros	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022088	SENFIPA/PSP .: Serviços de Exames Nacionais, Fiscalização e Polícia Administrativa	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022089	Valor+ (otimização de serviços no ensino superior politécnico) .: Desmatrialização de processos, desenvolvimento de um ponto único de contacto (balcão virtual) e interoperabilidade	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022100	Portal e aplicações do IPDJ	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022101	CPES .: Cédula Profissional Eletrónica da Saúde	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022104	PDCE .: Projeto de Difusão de Conhecimento Económico	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022105	S³AM .: Sistema de Suporte e Segurança da Atividade Marítima	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022108	REGS .: REGS - Sistemas para uma Regulação Simplificada	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022109	DROP .: Declarações de Remunerações Oficiosas e Parentalidade	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022111	Parcelados .: Parcelário Acessivel a todos	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022114	PPAC .: Plataforma de Partilha de Atividades Comuns	0	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022119	U.NorteX.pt .: Universidade do Norte Extension School	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022120	Ensino@IES .: Portal do Ensino na UA e na UTAD	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022123	ACM MYCNAIM .: My CNAIM	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022126	Visão 360º .: Sistema de Gestão do Relacionamento com o Cliente no ISS, I.P. (Visão 360º)	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022131	POD .: POD - Plataforma de Operação Digital	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022135	SIMPLEX@ULSM .: SIMPLEX@ULSM - Reengenharia e informatização de processos	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022146	REFERENCIAR+ .: Implementação da operação REFERENCIAR+	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022148	NAU .: Plataforma NAU	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022149	EsINPI .: Espaço de Inovação Propriedade Industrial	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022152	INTERAGE .: Disponibilização de serviços ao cidadão suportados em integração e por infraestruturas em rede e seguras entre IPLeiria, IPV e FCCN	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022154	Escola 360_ProvasdeAfericao .: Escola 360 - Módulo de Provas de Aferição Eletrónicas	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022155	SIGTUR .: Sistema de Informação Geográfica do Turismo na Web	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022156	ARQUEOSIA .: ARQUEOSIA - Modernização dos Serviços Digitais de Arqueologia	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022159	SGPPE .: Sistema de Gestão de Processos e Portal das Exportações	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022160	iFama .: Plataforma Única de Inspeção e Fiscalização da Agricultura, Mar e Ambiente	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022163	e-MCDT .: Consolidação e Desmaterialização MCDT na região Norte	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022165	Instituições de Memória .: Portal das Instuições de Memória da Defesa	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022167	Catálogo de produtos de apoio para pessoas com deficiência e incapacidade	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022174	SAS 360º	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022175	CMPO_PD .: Centro de Medicina de Precisão em Oncologia - Patologia Digital	0	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022176	SONHOv2 .: Evolução tecnologica para SONHOv2	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022182	Consolidação SI IPST .: Consolidação de todos os Sistemas de Informação do IPST, IP	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022187	Anivez .: Registo de animais de uma só vez	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022188	e-ICA .: Solução integrada e-ICA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022189	AEC .: Atendimento Eletrónico ao Cidadão	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022191	M51 - CLAV .: Arquivo Digital: Plataforma modular para a classificação e a avaliação da informação pública	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022192	NOVORON .: Projeto NOVORON - Registo Oncológico Nacional	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022193	DRE + Marca na Hora .: Novo Diário da República Eletrónico e Aumento de segurança e desmaterialização de marca de responsabilidade	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022198	EDUCA+Perto .: Implementação da soulção EDUCA+Perto	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022199	DACULTURA .: Portal DACULTURA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022200	SGEDOC .: Sistema de Gestão Documental da Economia	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022208	INE-Portal .: Portal de Estatísticas Oficiais	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022212	ANSR .: Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022213	RE->RNCCI .: Referenciação Eletrónica para a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022214	Escola 360_Desporto Escolar e Concessão Equivalência .: Escola 360_Implementação do Módulos: Desporto Escolar e Concessão Equivalência	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022215	Modernização dos Sistemas de Informação da ULS do Nordeste para um atendimento integrado do utente	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022218	BdE + .: Balcão do Empreendedor+ Sistema da Indústria Responsável (SIR)	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022220	Camões+ .: Camões Global, + soluções no mundo	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022222	GPGE .: GeoPortal2020	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022223	G-DocCSP .: Sistema de Gestão Documental dos Cuidados de Saúde Primários - ARS Norte	0	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022224	UPGRADECOM .: Projeto de otimização, racionalização, evolução e alargamento da infraestrutura de comunicações	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022227	RDD + .: Portal do Setor Vitivinícola da Região Demarcada do Douro	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022234	FI@SAS .: FRAMEWORK DE INTEROPERABILIDADE DE SERVIÇOS BÁSICOS PARA A COMUNIDADE DO IPVC, IPB E IPCA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022300	SABU .: Simplificação Administrativa e Balcão Único	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022301	TDAP .: Transformação Digital na AP	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022307	APM .: Atendimento Presencial e Multicanal: Novos serviços e alargamento da rede	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022510	SIAE .: Sistema Integrado de Administração Escolar	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-022511	Relatório Único+simples .: Relatório Único +simples	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035394	Modernização da regulação .: Reforço dos mecanismos e processos de supervisão do mercado de capitais	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035399	SIUAV .: Projeto SIUAV, Sistema de Informação Único de Acidentes de Viação	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035406	CRESO .: Desmaterialização do Processo de Credenciação de Segurança	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035410	PURcomunicações .: Plataforma Unica de Resolução de Contratos (comunicações eletrónicas)	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035412	LH .: Lojas com História	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035413	SERVOC .: Serviços de Agendamento e Marcação de Consultas OMNICANAL	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035416	TDG 1 .: Transformação Digital da GNR	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035417	INTEROP4ALL .: Desenvolver uma estratégia de interoperabilidade de gestão documental entre os serviços da Administração Pública e os gabinetes governamentais.	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035420	Citizen Care .: Implementação de um novo modelo de atendimento e prestação de cuidados de saúde ao Cidadão	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035422	Hidrográfiico+ .: Portal do Instituto Hidrográfico+	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035425	I&I 4.0 .: Internacionalização & Investimento 4.0	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035426	Central de Marcações e Gestão de Filas de Espera na ULS do Nordeste	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035427	ASAE_Online .: Observatório Online	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035430	CHLO - EFICIÊNCIA NA RESPOSTA AO UTENTE	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035431	IULSCB .: O caminho da inovação da Unidade Local de Saúde de Castelo Branco, EPE	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035432	Ambiente+ .: SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO, INTEROPERABILIDADE, RACIONALIZAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035434	LNEC+Perto .: LNEC+Perto: Aproximação do LNEC à sociedade	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035436	Portal FCT .: Criação de um Portal Único da FCT	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035437	CMPO_I&S .: Centro de Medicina de Precisão em Oncologia_Inovação e Segurança	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035440	e-IPCA .: e-IPCA: O IPCA na Era Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035441	SIMPL4CERT .: SIMPLIFICAÇÃO PARA A ENTIDADE CERTIFICADORA COMUM DO ESTADO	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035442	TMN .: Text Mining, infrastructure and Network	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035446	GIA .: Gestão Integrada de Atividades por conta própria, em suporte multiplataforma	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035447	Zona+	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035448	Expansão do Processo Clínico Eletrónico	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035451	Banking+ .: Sistema de Internet Banking+ do IGCP	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035454	SIDM .: Sistema de Informação para Gestão de Dispositivos Médicos	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035455	Poupa Energia .: Portal Poupa Energia do Operador Logístico de Mudança de Comercializador	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035456	Plataforma Nacional de Informação sobre o solo ? Território Portugal Continental	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035460	T+ GA .: Tribunal+: Gestão de Atendimento	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035461	INPORQUAL .: PORTAL DA QUALIDADE	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035462	CITE+ .: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego mais próxima da cidadania	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035464	PLISE-PC .: Plataforma Integrada de Serviços de Polícia Científica	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035465	T+: GAVTA .: Tribunal +: Gestão de Áudio, Vídeo e Transcrição Automática	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035469	SMARTMEC2.1 .: Projeto SmartMEC 2.1 - Plataforma Partilhada de Gestão Documental, de Processos e de Interoperabilidade	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035471	TD_CHUC .: Transformação Digital no CHUC	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035472	AGRO-TECH .: Portal AGRO-TECH	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035473	CERTIFIC@NIM+ .: Certificação eletrónica para exportação de animais vivos, produtos animais e produtos de origem animal	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035474	PDJ .: Plataforma Digital da Justiça	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035477	ESEP DIGITAL .: PROJECTO DE INTEGRAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO DO SUPORTE DA INFORMAÇÃO E DOS PROCESSOS	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035482	SMAC@IPVC&UTAD .: PROJETO ?SIMPLIFICAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO ACESSO E COMUNICAÇÕES DO IPVC&UTAD?	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035484	FinMar .: FinMar- Plataforma on-line de apoio ao Investidor	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035485	PORTAL .: Portal de Negócios e Transação de Empresas	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035486	SIPC .: Sistemas de Informação de Património Cultural - conteúdos culturais em Rede: museus, palácios, monumentos | coleções museológicas e bens culturais móveis | arquivos fotográficos | património	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035487	COFAP .: PLATAFORMA DIGITAL DE COORDENAÇÃO DA FORMAÇÃO NA A.P.	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035488	PLATAFORMA DE GESTÃO E ATRIBUIÇÃO DE SUBSÍDIOS	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035491	NCS .: Nova Carta Social	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035492	SIAPV .: Sistema de Informação de Apoio à Promoção Vinícola	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035493	SIMGES - Sistema Integrado e Modular de Gestão para o Ensino Superior .: Medidas Simplex+2017:#116 Estudnate ID no Ensino Superior; #117 MySuperior e #120 Registo único de graus e diplomas do Ensino S	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035494	PLATAFORMA DE GESTÃO IINTEGRADA DE MEIIOS E EQUIIPAMENTOS	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035496	Plataforma de Atendimento e Prestação Digital de Serviços ao Utente	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035497	IFAP TS - Tech Support .: Desenvolvimento de um novo modelo de atendimento no IFAP	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035498	ATTENDO .: Sistema de gestão de atendimento automático nos CSP - ARS Norte	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035499	RAL + .: Reformulação dos sistemas de informação e processos de suporte à tramitação processual no contexto dos meios de resolução alternativa de litígios, nomeadamente nos Centros de Arbitragem do Co	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035501	eSG3ID .: Ecossistema de Gestão Integrada de Imagem e Interoperabilidade Digital	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035502	BRAIN U .: Plataforma Analítica de Apoio ao Planeamento e Gestão de Instituição do Ensino Superior	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035503	SICAD+	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035506	Balcão Único Utente 360 .: Implementação Balcão Único Utente 360	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035508	SIsDo do IPOC .: Cidadãos Informados, melhores resultados: Sistema de Informação do Doente Oncológico do IPO de Coimbra	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035509	PolInstIAC-IPB .: Políticas e Instrumentos para Identificação, Autenticação e Certificação de Documentos no IPB	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035511	Atendimento.Já + Simples e Direto	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-035513	Saúde Segura	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040128	MyHSMM .: Plataforma de comunicação digital MyHSMM	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040129	App Seg_Social + Proxima .: App Segurança Social + Próxima	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040131	Chave Móvel Digital no CHVNG/E .: Implementação de autenticação com cartão de cidadão e chave móvel digital	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040132	Seg-Social com iAP .: Integração Seg-Social com iAP	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040133	autentiCdoC CHCB .: Autenticação, Assinatura e Certificação de documentos no CHCB	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040134	App_GestFarmaco .: Aplicação Móvel de Gestão de Toma de Fármacos	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040135	CMD-Acessos@ULSM	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040136	PerIDoCe .: Percurso Integrado do Doente do Centro Hospitalar de Lisboa Central	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040137	SCAP@UA .: Sistema de Certificação de Atributos Profissionais na Universidade de Aveiro.	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040138	GRIM@UA .: Aplicação Móvel para gestão de inventário e requisições de material	1	0	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040139	UBI-SAMA-2018-APPS .: Implementação de Aplicação Móvel de Gestão Académica	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040141	APP Portugal Energia .: Desenvolvimento de aplicação móvel para a medida simplex Portugal Energia	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040143	E360 App .: IMPLEMENTAÇÃO DE APLICAÇÃO MÓVEL E360	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040150	APP@UTAD .: Aplicação Móvel da UTAD	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040193	ARQMEDIA DA DEFESA + .: Arquivo Multimédia da Defesa	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040200	Fórum Digital da Juventude e Desporto da CPLP	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040206	MAR+SEGURO .: Sistema de Prevenção e de Gestão de Informação de Segurança Marítima	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040208	PIAPC .: Plataforma integrada de apoio à publicação científica	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040209	RuMar+ .: RuMar+ - Marinha Rumo à Transformação Digital	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040211	GeDCSP .: GeDCSP - Gestão Documental dos Cuidados Saúde Primários ? ARSCentro	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040212	VSP .: Visão Sem Papel	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040213	Gestão Documental	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040215	DRD .: DRD - Diretório de Repositórios Digitais	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040216	SF+ .: Farmácia Mais Próxima	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040217	OCT .: Observatório para a Coesão Territorial	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040218	MAIS INFORMAÇÃO NO LUA .: Transformação Digital no LUA, ao nível da Monitorização, com o objetivo de automatização e simplificação de reportes	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040219	GAJ .: Gestão de Apoio Judiciário	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040220	ESP - Exames Sem Papel	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040221	BMM .: Business Match Making	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040222	OI & AID .: Otimizador do Investimento e Acelerador de Internacionalização Digital	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040223	App RAL + .: Criação de uma App. móvel, de cariz inovador, para a tramitação de processos e acesso aos mesmos pelas partes nos processos que correm termos nos julgados de paz e nos centros de arbitrag	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040225	RECRIAA+ .: Registo Criminal e Interoperabilidade para validação automática de representante de pessoa coletiva, atualização automática do certificado permanente e aferição da idoneidade para trabalha	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040226	BiblioComum .: Biblioteca Comum - Medida 139 DRD	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040405	CIENT .: Disponibilização de serviços digitais para a gestão científica e pedagógica suportados pela desmaterialização dos processos operacionais	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040516	PVd+ .: Politécnico de Viseu Desmaterialização Eficiente, Modernização Administrativa e Integração dos Serviços	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040539	ACT 4.0 .: Autoridade para as Condições do Trabalho 4.0 - Transformação Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040541	ARENA .: Gestão de Identidades, Modernização dos ARquivos e Aplicação Móvel de Eventos, Notificações e Agendamentos	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040545	S-DATA .: Segurança do Doente - Administração, Trasnfusão e VigilânciA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040546	3 L - Livro, Livraria, Leitura .: Aplicação Móvel 3 L - Livro, Livraria, Leitura	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040550	Buçaco Digital XXI .: Transformação digital da Fundação Mata do Buçaco	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040556	Informação sobre Energia .: Informação sobre Energia - Modernização do Portal da ERSE (criação de instrumentos de informação ao consumidor de energia no âmbito da transformação digital da ERSE)	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040559	INTER_RPT .: Interoperabilidade do RPT	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040566	#SIGAME .: Sistema Integrado de Gestão, Acessibilidade e Mobilidade Eficiente	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040570	S@Social - Eixo do interior .: Plataforma open source de serviços de apoio aos estudantes do ensino superior	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040572	Transformação Digital no CHVNG/E	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040573	Utente CHTS 2020 .: Transformação digital dos processos e capacitação para a melhoria da prestação de serviços dos utentes no CHTS	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040576	DOC+ .: Desmaterialização de Processos e Transformação Digital do Centro Hospitalar do Baixo Vouga	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040578	Logistica+Digital .: Logistica+Digital na ULS Matosinhos	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040592	BUE - Balcão Único Eletrónico .: Transformação Digital - Balcão Único Eletrónico	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040594	IPOC - NPD .: Utente no Centro do Processo@Novo Paradigma Digital do IPOC	0	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040595	CH .: CHATBOT - Assistente Virtual	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040598	METIS .: MEdical to Text, Infrastructure and Security	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040599	+Social .: Plataforma OpenSourse de serviços de apoio aos estudantes do ensino superior	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040600	ULSG-DIGI-SEGUR-SAÚDE .: Qualidade e Segurança - a aposta digital para o futuro da ULSG	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040601	SIPA .: Sistema Integrado de Processos e Atividades	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040602	Centro de Medicina de Precisão em Oncologia +Próximo do Doente	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040603	ULSLA 4.0	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040604	IND .: Infraestrutura Nacional de Dados	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040607	SASocial .: Plataforma open-source de serviços de apoio aos estudantes do ensino superior	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040608	SmartFin .: Digital Process Automation @ CHUCB	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040609	HESE2020 PESSOAS COM SAUDE	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040612	PT REDE AP .: Plataforma REDE AP	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040614	aproxim@ .: Solução de Digitalização de Processos, Desmaterialização, Interoperabilidade e Automação	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040615	OCULOSSEMPAPEL .: Desmaterialização da Prescrição e Prestação de Óculos/Lentes e Exames Complementares ? Óculos Sem Papel	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040616	Protege + .: Conceção e Implmentação de sistema de suporte ao Sistema de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens em Perigo	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040621	EnfermeiroDigital@ULSAM .: SEGURANÇA E EFICÊNCIA NA PRESTAÇÃO DOS CUIDADOS DE SAÚDE NA UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DO ALTO MINHO, EPE - NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO DO MEDICAMENTO, INTERVENÇÕES DE ENFERMAGEM	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040622	UNO .: Desenvolvimento e Implementação de um novo sistema de informação administrativo para os cuidados de saúde primários.	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040623	UTENTE 4.0 .: Transformação digital dos processos de interação com o utente	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040624	CirMed_HSOG .: Circuito do Medicamento	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040629	+SIM .: Simplificação, Interação e Modernização do relacionamento com o cidadão através da transformação digital	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040631	+IMPIC .: Melhoria da eficiência, da competitividade e monitorização do setor da contratação pública através da normalização, integração, interoperabilidade	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040696	MODERNPALEO .: Modernização Administrativa de Fundação Côa Parque	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040711	SICRIM 4.0 .: Evolução funcional e tecnológica do Sistema de Identificação Criminal	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-040727	SD Tribunais .: Serviços digitais dos tribunais	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043926	+Mobilidade .: Desmaterialização dos processos de mobilidade de curta duração na ULisboa	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043935	CCB Cidade Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043939	CIAV	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043942	MilitarCare2020 .: Novo Modelo de Relacionamento com o Utente	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043944	CHUC-mHealth .: Mobile Health no CHUC	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043945	Registo IPSS_AM + Simples .: Sistema de Informação de suporte aos Atos de Registo de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Associações Mutualistas (AM)	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043949	MELHORIA DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL COM OS UTENTES	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043954	Saúde + Próxima	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043955	ONCOLOG(IA) .: Inteligência Artificial na Radiologia e Dermatologia do IPO Porto	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043957	HDMHDS .: Hospital Digital - MyHDS	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043958	TrIDigit@CuiDA .: Transformação e Inclusão Digital nos Cuidados aos Doentes Agudos do Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central, E.P.E.	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043960	REGISTO CLÍNICO INTEGRADO - O DESAFIO DA INTEROPERABILIDADE	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043961	#PANACEA .: Plataforma de Mobilidade para Segurança Clínica	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043965	EBOLETIM .: Boletim do Medicamento no Registo de Saúde Eletrónico	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043966	Modernização dos mecanismos de regulação e relacionamento com consumidores e mercado	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043969	Modernização Digital no CHVNG/E	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043971	INM .: Infraestrutura Nacional de Moradas	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043972	SIMGES: Gestão de Apoios ao Estudante .: Sistema para gestão integrada de todos os apoios atribuidos aos estudantes do ensino superior	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043973	O.I.S. .: Otimização e Implementação de Serviços	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043976	STEPI+ .: SISTEMA DE TRAMITAÇÃO ELECTRÓNICA DO PROCESSO DE INSOLVÊNCIA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043977	CHL.20 .: Plataforma Integrada de colaboração entre profissionais e utentes	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043980	Hub de cultura digital .: Serralves - Hub de cultura digital	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043981	GD1 .: Guarda Digital	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043982	PGI+ .: Plataforma de Gestão de Incentivos+	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043983	FSP .: Fatura sem Papel	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043985	INTELLIGENCE .: Evolução da transformação digital do Politécnico de Leiria, através da disponibilização de serviços digitais inteligentes, direcionados à satisfação de toda a comunidade académica, e a	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043986	ISCTE 4.0 .: ISCTE-IUL 4.0 - Melhoria da Experiência do Utilizador	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043987	Agiliz@	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043989	Simplificação e modernização centrada nas pessoas	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043990	RASTREABILIDADE NO CHULC DE DISPOSITIVO MÉDICOS DE USO ÚNICO E DISPOSITIVO MÉDICOS DE USO MÚLTIPLO	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043992	PJ 4.0 .: Polícia Judiciária 4.0	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043994	SDIRN .: Serviços Digitais IRN	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043996	CHOESTE 4 ALL	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043997	xSOC .: eXtended Security Operations Center	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043998	3Si .: 3Si - SOLUÇÕES de SEGURANÇA na SAÚDE iNTELIGENTES	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-043999	Cinemateca Digital	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044000	CHPL+Próximo .: Serviços de Proximidade e Qualidade à Comunidade	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044003	DEMOTEC 4.0 .: DEMOTEC 4.0 - Modernização Tecnológica Inteligente	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044009	ICA 5D: DESMATERIALIZAR; DIGITALIZAR; DESCENTRALIZAR, DESCOMPLICAR E DIVULGAR A GESTÃO DE OBRAS CINEMATOGRÁFICAS E AUDIOVISUAIS	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044013	BackOffice 360º .: BackOffice 360º - Orquestração de Cuidados - Bloco Operatório	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044014	S3CSD .: S3 | CUIDADOS DE SAÚDE DOMICILIÁRIOS	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044022	PDINMLCF .: Plataforma Digital do Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044023	Hospital Do Futuro: O foco no utente	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044024	UBIDoc .: Sistema de Gestão Documental da Universidade da Beira Interior	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044025	Soluções de proximidade no IPO de Coimbra: desmaterialização, segurança e inovação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044026	MUSEUM .: MUSEUM - Modernização Integrada do Acesso aos Museus, Palácios e Monumentos afetos à DGPC	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044030	SAVNet@IPL .: Serviços Académicos Virtuais do Instituto Politécnico de Lisboa	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044031	NOVA-DIGITAL .: OPERAÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044032	TransformaçãoDigital IM-PIC .: Modernização do SI e capacitação do CHMA para a centralização do foco no Utente, Convergência e Interoperabilidade de Sistemas	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044033	TIC's na CIG-2020 .: Agilização na CIG - Upgrade das aplicações TIC	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FEDER	POCI-02-0550-FEDER-044036	Construção de Portal de Referenciação Clinico-Social e Requalificação Tecnológica em Produção e Protecção de Informação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000001	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000002	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000003	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000006	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000007	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000009	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000010	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000012	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000013	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000014	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000015	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000018	AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS N.º 02/SAMA2020/2015 - SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000022	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000023	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000024	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000025	Capacitação da Administração Pública	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000027	Capacitação da Administração Pública	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000028	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000030	Capacitação da Administração Pública	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000031	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000033	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000034	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000035	Capacitação da Administração Pública	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000036	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000037	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000038	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000039	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000040	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000043	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000044	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000047	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000049	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000050	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000051	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000053	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000055	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000058	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000061	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000062	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000064	Capacitação da Administração Pública	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000066	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000068	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000069	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000072	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000073	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000074	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000077	Capacitação da Administração Pública	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000078	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000079	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000080	Capacitação da Administração Pública	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000081	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000082	Capacitação da Administração Pública	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000084	AVISO-CONVITE AAC Nº 05/SAMA2020/2016	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000085	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000086	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000087	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000088	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000089	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000090	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000091	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000092	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000093	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000095	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000097	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000098	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000099	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000100	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000101	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000102	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000103	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000106	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000107	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000108	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000109	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000110	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000111	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000112	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000113	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000114	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000115	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000116	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000117	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000118	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000119	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000120	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000121	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000122	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000123	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000124	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000125	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000126	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000127	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000128	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000129	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000130	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000131	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000132	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000133	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000134	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000135	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000136	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000137	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000138	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000140	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000141	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000142	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000143	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000144	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000145	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000147	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000149	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000150	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000151	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000152	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000153	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000154	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000155	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000157	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000159	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000160	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000161	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000162	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000163	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000164	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000166	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000167	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000168	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000169	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000170	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000171	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000172	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000174	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000176	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000177	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000178	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000179	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000182	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000183	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000184	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000185	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000186	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000187	Aviso N.º 02/SAMA/2017 - OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000188	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000189	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000191	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000192	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000193	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000194	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000195	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000196	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000197	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000198	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000199	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000200	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000201	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000204	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000205	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000206	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000208	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000209	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000210	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000211	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000212	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000213	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000214	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000215	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000216	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000217	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000218	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000219	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000220	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000221	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000222	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000223	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000224	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000225	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000226	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000227	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000228	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000229	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000230	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000231	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000232	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000233	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000234	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-000235	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Capacitação da Administração Pública	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-007652	SGSI|FCT .: Implementação de um Sistema de Gestão de Segurança de Informação na FCT	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-007657	S-ACCESS .: Segurança da Informação e Sistemas de Gestão de Informação	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-007677	O-ACCESS .: CONSAGRAÇÃO DO PRINCÍPIO ONLY ONCE	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-007735	RR-ACCESS .: Medidas Transversais de Racionalização e Redução de Custos das TIC	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-007740	SISGI2020_ULSAM .: Segurança da Informação e Sistemas de Gestão de Informação	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-012338	DRCC2020 .: DRCC2020 - OPERAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-012432	SGDFCT .: Implementação de um Sistema de Gestão Documental na FCT	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-021911	MAP-IPG2020 .: Modernização Administrativa do IPG para 2020	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-021951	RacioTIC-CHSJ .: Racionalização TIC - CHSJ	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022078	EE360/ReCON .: Medidas Simplex+ #111 Ensino Superior 360º e #220 Registo único de graus académicos estrangeiros	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022109	DROP .: Declarações de Remunerações Oficiosas e Parentalidade	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022120	Ensino@IES .: Portal do Ensino na UA e na UTAD	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022131	POD .: POD - Plataforma de Operação Digital	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022146	REFERENCIAR+ .: Implementação da operação REFERENCIAR+	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022160	iFama .: Plataforma Única de Inspeção e Fiscalização da Agricultura, Mar e Ambiente	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022163	e-MCDT .: Consolidação e Desmaterialização MCDT na região Norte	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022167	Catálogo de produtos de apoio para pessoas com deficiência e incapacidade	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022198	EDUCA+Perto .: Implementação da soulção EDUCA+Perto	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022223	G-DocCSP .: Sistema de Gestão Documental dos Cuidados de Saúde Primários - ARS Norte	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022300	SABU .: Simplificação Administrativa e Balcão Único	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-022307	APM .: Atendimento Presencial e Multicanal: Novos serviços e alargamento da rede	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-036858	Serviços partilhados gestão da AP .: Serviços partilhados de gestão financeira, recursos humanos e gestão de veiculos do estado	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037602	GSI .: Operação temática 5: Segurança da informação e sistemas de gestão de informação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037603	CHP_SGSIC_SGS .: Estabecer um Sistema de Gestão da Segurança da Informação Clínica e um Sistema de Gestão de Serviços de TI no CHP	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037605	GOVTIC@UA .: Governação TIC na Universidade de Aveiro	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037606	ISIGE ULisboa .: Integração dos Sistemas Integrados da Gestão das Escolas da Universidade de Lisboa	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037607	ADSE Mais e Melhor .: Evolução dos Sistemas de Informação da ADSE	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037609	Cinem@TIC .: Sistema de Informação CP-MC	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037610	CHVNG/E-ModTIC .: CHVNG/E - Modernização administrativa e TIC	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037611	PAMI .: Plataforma de Atendimento Multicanal Integrada	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037615	Individual .: Gestão de Serviços de Informação e Segurança de Informação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037616	IPOP Seguro .: Projecto de Segurança da informação no IPO Porto	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037617	SIGMAR .: Sistema de Informação para o Ordenamento e Gestão do Espaço Maritimo Nacional	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037618	Condutores&Veículos .: SIGCondutores - Sistema Integrado de gestão do Ciclo de Vida das Cartas de Condução & SIGVeiculos- Sistema Integrado de Gestão de Veículos, Homologações e Inspeções	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037619	Modernização Administrativa @ DGADR	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037620	CHP_TSI_DESMAT_2015 .: Desmaterialização e automatização de processos clinico-administrativos, como suporte a novos modelos organizacionais	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037713	MSI IPO .: Modernização SI na prestação de cuidados de Saúde ao doente - Segurança	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037714	SMP/SEF .: Sistema de Modernização do Portal do Serviço de Estangeiros e Fronteiras	1	0	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037716	MAIS ANI .: Programa MAIS ANI	1	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037718	ULSLA_S&Q .: ULSLA Transformação e Evolução - Vertente: Segurança e Qualidade	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037719	CHVNG/E Sec .: Projecto de Segurança da informação no CHVNG/E	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037720	PVVC SAMA .: Projecto SAMA para o CHPVVC	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037722	SIVV 3.0 .: Sistema de Informação da Vinha e do Vinho	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037723	DesProCli .: Desmaterialização do Processo Clínico - Modernização das Infraestruturas de Suporte	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037724	Transformação_ULSLA .: Plano de Transformação da Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037726	SGMAISC .: A SGMAI ao Serviço do Cidadão	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037727	DEMOTEC2020 .: Desmaterialização e Modernização Tecnológica da ULSAM	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037735	SGS TI CHTV .: Sistema de Gestão de Serviço TI do Centro Hospitalar Tondela Viseu	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037736	+TIC .: Modernizar sistemas de informação e tecnologias de informação e comunicação no CHUC em 2015	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037737	PCE .: Processo Clínico Eletrónico	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037738	PMA-UC .: PMA-UC - Projeto para a Modernização Administrativa da UC	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037739	BUEC .: BUEC - Balcão Único da Escola Superior de enfermagem de Coimbra	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037740	PCM Portal de Serviços .: Modernização e Capacitação - PCM Portal de Serviços	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037743	SIDGES .: Sistemas de Informação da DGES	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037757	APA-SI 2020 .: APA - SI 2020	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037763	Projeto CESSSIME .: Capacitação de Estruturas de Segurança e Suporte aos Sistemas de Informação do Ministério da Economia	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037765	MA@CHO .: MA@CHO - Modernização Administrativa no Centro Hospitalar do Oeste	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037773	SGSI .: Sistema de Gestão de Segurança da Informação	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037774	ASP .: Alfândegas sem papel - Reengenharia, reajustamento e interoperabilidade dos sistemas nacionais	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037828	Modernização dos Sistemas de RegistosModernização dos Sistemas de RegistosModernização dos Sistemas de Registos .: Modernização dos Sistemas de Registos	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037829	S3iPCB .: Sistema de Informação Integrado do IPCB	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037830	SI_ICNF .: Sistema de Informação Integrado do ICNF	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037831	PORP .: PORP- Planeamento e Orçamentação Plurianual	0	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037832	RPT_SIH .: Integração do RPT com os sistemas informáticos dos hospitais	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037833	MESI .: Modernização, Eficiência, Simplificação e Inovação no CHCB	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037834	PICMNE .: Plataforma de Interoperabilidade e Comunicações do MNE	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037844	MEITEF .: Melhoria da eficiência do serviço público pelo aprofundamento da Integração tecnológica e funcional dos sistemas de informação da DGT	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037845	Compras Públicas e Faturação Eletrónica .: Gestão centralizada das compras públicas e Programa de Implementação da Fatura Eletrónica na Administração Pública (FE-AP)	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037976	SECSJ .: Segurança da Informação (Gestão de Identidades) e Mecanismos de Controlo de Interoperabilidade entre Aplicações e SLAs	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037977	DIPIGeo .: Desmaterialização, Interoperabilidade e Partilha de Informação Geográfica	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037978	O INMLCF, I.P. na desmaterialização, modernização e simplificação de processos, promovendo melhor qualidade de informação	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037979	PORSEG .: Portal de Segurança Contra Incêndio em Edifícios	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037980	RESPTIC-DGAL .: REFORÇO E EVOLUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA DGAL	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037981	SINREAP .: Sistema de informação do novo regime do exercicio da atividade pecuária	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037982	Portal da Habitação .: Portal de Serviços IHRU	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-037983	DGAV XXI .: Operação de Reengenharia, desmaterialização e digitalização dos serviços da DGAV	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-039018	SECHEDV .: Projecto de Integração e Segurança	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-039019	PROMOGLAB .: PROgrama para a MOdernização operacional da Gestão LABoratorial e interna do INSA	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-039020	Utente 360º .: Balcão de atendimento ao utente segundo uma visão de 360º	1	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-039021	ODISSEIA .: ODISSEIA - Oncology Disease Information System	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-039376	e-ACT .: e-ACT - Projeto de Modernização e Desmaterialização da Autoridade para as Condições do Trabalho	1	1	1	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-039377	ULSG-D .: ULS Guarda-Digital	0	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-039378	PDSnoSS .: Plataforma de Dados de Saúde na Totalidade do Sistema de Saúde	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5762-FSE-039689	CMPO_IT .: CENTRO DE MEDICINA DE PRECISÃO EM ONCOLOGIA_IT	1	1	0	0
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-040696	MODERNPALEO .: Modernização Administrativa de Fundação Côa Parque	0	0	0	1
PT2020	PO Comp. e Internacionalização	FSE	POCI-05-5763-FSE-040711	SICRIM 4.0 .: Evolução funcional e tecnológica do Sistema de Identificação Criminal	0	0	0	1
PT2020	PO Madeira	FEDER	M1420-02-0550-FEDER-000001	Loja do Munícipe	1	0	0	0
PT2020	PO Madeira	FEDER	M1420-02-0550-FEDER-000002	Implementação de Solução Web e Serviços Online para Gestão Integrada de Programas de Emprego (GIPE)	1	1	0	0
PT2020	PO Madeira	FEDER	M1420-02-0550-FEDER-000006	MODRAM - APR 2.0: Modernização Administrativa da RAM	1	1	0	0
PT2020	PO Madeira	FSE	M1420-10-5763-FSE-000001	AAC - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Madeira	FSE	M1420-10-5763-FSE-000003	AAC - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Madeira	FSE	M1420-10-5763-FSE-000004	AAC - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Madeira	FSE	M1420-10-5763-FSE-000005	AAC - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Madeira	FSE	M1420-10-5763-FSE-000006	AAC - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Madeira	FSE	M1420-10-5763-FSE-000007	Formação dos trabalhadores da AP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000001	"IDE'Alentejo"- (Inovação, Desenvolvimento e Eficácia- na CCDRAlentejo)	0	1	1	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000002	cSPticBT - Centro de Serviços Partilhados TIC de base territorial do Alentejo	0	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000003	SAMA2020 - CASTRO VERDE	1	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000004	Plano Diretor de Informática Intermunicipal	0	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000005	Ferreira do Alentejo + Digital	1	1	1	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000006	Modernização e Capacitação do Município de Beja. Uma Autarquia "a mexer" que fomenta a cidadania.	1	1	1	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000007	Projeto de Modernização e Capacitação da Administração Pública	1	1	1	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000008	Modernização e Capacitação da Administração Pública - Município de Cuba	0	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000009	Vidigueira SMART	0	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000010	Municipio Digital	1	1	1	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000011	Programa Específico de Modernização Administrativa	1	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000012	ALMODÔVAR + PRÓXIMO	1	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000013	SAMA IV - Modernização Administrativa do Município de Aljustrel	1	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000014	MODERNIZAÇÃO-AC2020	1	1	1	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000015	Modernização Administrativa e Capacitação do Alto Alentejo	0	1	1	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000016	Actualização da infraestrutura tecnológica	0	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000017	CIMBAL - Capacitar e Modernizar	0	1	1	0
PT2020	PO Alentejo	FEDER	ALT20-09-0550-FEDER-000018	Plano Municipal de Modernização Administrativa e Tecnológica	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000002	Operações de Modernização da Administração Pública, cofinanciadas pelo Fundo Social Europeu (FSE) e enquadradas no n.º 2 do artigo 83.º do RECI	0	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000004	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	0	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000005	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000006	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000007	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000008	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000009	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000010	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000011	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000012	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000013	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000014	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000015	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000016	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	0	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000017	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	0	0	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000018	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	0	1	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000019	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000020	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000021	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	0	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000022	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	0	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000023	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	0	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000024	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000025	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	0	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000026	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	0	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000027	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000028	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	1	1	0	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000029	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	0	0	1	0
PT2020	PO Alentejo	FSE	ALT20-09-5762-FSE-000030	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SAMA - Capacitação das entidades da Administração Pública (Alentejo)	0	0	1	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000001	Indexação Espacial para Articular e Qualificar	0	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000002	A reestruturação de base tecnológica dos serviços de Informação da Universidade do Algarve – Campus da Penha	0	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000003	MIT_Algarve - Modernização da Infraestrutura Tecnológica da Região de Turismo do Algarve	0	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000004	Algarve ONLINE - Reforço da Presença Online do destino Turístico Algarve	1	0	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000005	#ALGARVEMAISDIGITAL	1	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000006	Modernização e Capacitação Administrativa da Ambiolhão E.M. 2016	1	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000007	Modernização e Reestruturação tecnológica no CHAlgarve: nas áreas de cardiologia e da gestão documental	0	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000008	Gestão de Filas de Espera no CHAlgarve: Consultas Externas e Internamento	0	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000009	Simplex 2.0-Municípios do Algarve Central	1	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000010	Implementação das TIC na Junta de Freguesia	1	1	1	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000011	Modernização e Capacitação Administrativa: Junta de Freguesia de São Brás de Alportel mais próxima do cidadão	1	0	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000012	Modernização e Capacitação Administrativa: União de Freguesias de Alcantarilha e Pêra mais próxima do cidadão	1	0	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000013	Modernização e Capacitação Administrativa: Junta de Freguesia de São Gonçalo de Lagos mais próxima do cidadão	1	0	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000014	Modernização e Capacitação Administrativa: União de Freguesias de Moncarapacho e Fuseta mais próxima do cidadão	1	0	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000015	Modernização e Capacitação Administrativa: Junta de Freguesia de Aljezur mais próxima do cidadão	1	0	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000016	Modernização e Capacitação Administrativa da Infralobo EM 2016	1	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000017	Modernização e Capacitação Administrativa: Junta de Freguesia de Quelfes mais próxima do cidadão	1	0	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000018	Modernização e Capacitação Administrativa: União de Freguesias de ALgoz e Tunes mais próxima do cidadão	1	0	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000019	Sistema de Gestão Documental da ARS Algarve	0	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000020	+ Lagoa + Algarve	0	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000021	Reengenharia Tecnológica da Universidade do Algarve	0	1	0	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000022	RIS Algarve - Reengenharia, Inovação e Simplificação - CCDR Algarve	1	1	1	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000025	Modernização e Capacitação Administrativa: Junta de Freguesia de Vila do Bispo e Raposeira mais próxima do cidadão	1	0	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000026	Desmaterialização dos Processos de Atendimento ao Munícipe	1	1	1	0
PT2020	PO Algarve	FEDER	ALG-08-0550-FEDER-000027	Serviços em rede - Tôr, Benafim e Querença	1	1	1	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000001	Adaptação de Espaço para Loja de Cidadão em Arruda dos Vinhos	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000002	Instalação e Gestão da Loja do Cidadão de Sátão	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000003	LOJA DO CIDADÃO DA BATALHA	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000004	Loja do Cidadão de Torres Vedras	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000005	Instalação da Loja do Cidadão de Carregal do Sal	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000007	Loja do Cidadão em Nelas	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000008	Modernização Administrativa na Região Viseu Dão Lafões - Um Modelo, Catorze Municípios	1	1	1	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000009	Médio Tejo Online 2020 e Médio Tejo - Desenvolvimento Territorial Estratégico - 1ª Fase	1	1	1	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000010	Recuperação do Antigo Edifício dos Paços do Concelho	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000011	Região de Coimbra 2.X	1	1	1	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000012	Programa de Modernização Administrativa Beiras e Serra da Estrela	1	1	1	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000013	Oeste Digital 3.0	1	1	1	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000014	REGIÃO DE AVEIRO DIGITAL	1	1	1	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000016	Educa@CIMRL & Cloud@CIMRL	0	1	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000017	Instalação da Loja do Cidadão de Aguiar da Beira	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000018	Loja do Cidadão de Alvaiázere	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000019	Loja do Cidadão de Bombarral	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000020	Loja do Cidadão de Oliveira de Frades	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000021	Loja do Cidadão de Pombal	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000022	Loja do Cidadão de Leiria	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000023	Loja do Cidadão de Tondela	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000024	"LOJA DO CIDADÃO DE PEDRÓGÃO GRANDE"	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000025	Instalação da Loja do Cidadão de Abrantes	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000028	Loja de Cidadão de Ansião	1	0	0	0
PT2020	PO Centro	FEDER	CENTRO-08-0550-FEDER-000030	Loja do Cidadão de Torres Novas	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000001	Loja do Cidadão em Valpaços	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000006	AUTARQUIA DIGITAL	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000012	"Santo Tirso On-Line"	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000014	Modenização TIC do Teatro Circo de Braga	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000018	Melhorar o acesso a serviços públicos e Espaços Comuns dos Bairros Sociais Braga	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000022	Promoção das TIC no Município de Braga	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000027	SIG Intermunicipal Maia	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000031	PROMOÇÃO DAS TIC – SIG INTERMUNICIPAL – PÓVOA DE VARZIM	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000032	E-Gov Alto Minho 2020: Município de Caminha	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000033	E-Gov Alto Minho 2020: Município de Viana do Castelo	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000034	E-Gov - Valença	1	0	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000035	PROMOÇÃO DAS TIC – AUTARQUIA DIGITAL – PÓVOA DE VARZIM	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000036	Balcões Móveis	1	0	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000037	Paredes Global +	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000038	Egov Alto Minho 2020	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000039	E-GOV ALTO MINHO 2020: MUNICÍPIO DE ARCOS DE VALDEVEZ - PROMOÇÃO DAS TIC´S NOS SERVIÇOS PÚBLICOS –	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000041	E-Gov Alto Minho 2020 - Paredes de Coura	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000042	E-GOV ALTO MINHO 2020: MUNICÍPIO DE PONTE DE LIMA”	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000043	e-GOV Alto Minho - Município de Melgaço	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000044	Gestão Documental e Segurança da Informação no Tâmega e Sousa	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000045	E - Gov Alto Minho 2020: Município de Vila Nova de Cerveira	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000046	E-Gov Alto Minho 2020 - Ponte da Barca	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000047	E-Gov Alto Minho 2020 Município de Monção	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000050	"IT-CMM-2020"	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000051	Centro de Gestão Integrada	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000052	Autarquia 24-Boticas em Linha	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000053	Autarquia Digital Metropolitana	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000055	Autarquia Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000056	Famalicão Digital.gov	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000057	Arouca - Autarquia Digital4all	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000058	Valongo Inteligente – Autarquia Digital Metropolitana	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000059	IDE_AMP	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000060	AMP Metrópole Digital	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000061	CHAVES EM LINHA - Promoção das TIC na Administração e Serviços Públicos	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000062	Articulação Institucional	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000063	PROMOÇÃO DAS TIC – METROPOLE DIGITAL – PÓVOA DE VARZIM	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000064	Município da Trofa - Autarquia Digital Metropolitana	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000066	Implementação da Gestão Integrada da Central de Compras da CIM do Cávado	0	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000067	Capacitação Institucional do Município de Vila Pouca de Aguiar	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000068	E-Gov Alto Minho 2020: Município de Viana do Castelo – 2ª Fase	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000069	Proximidade Local Digital Integrada	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000070	Município MAIS	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000071	Smart Vila do Conde - Promoção do uso de serviços públicos digitais no Município de Vila do Conde e melhoria da eficiência interna através das TIC	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000073	AMARES + DIGITAL	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000074	Autarquia Digital Metropolitana - Município de Vale de Cambra	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000075	Promoção das TIC na Administração E serviços Públicos - Ribeira de Pena	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000076	D2Gov_Município do Peso da Régua	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000077	VALPAÇOS DIGITAL	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000078	Implementação de tecnologias de informação e comunicação para a gestão da relação com o utilizador	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000079	Metrópole Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000081	Capacitação Institucional e TIC no Ave	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000082	Esposende em Rede	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000083	Reforço das Aplicações no Dominio das Tic - Fafe	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000085	Serviços de atendimento do Município de Braga - modernização e reengenharia de processos	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000087	Reforço das aplicações das TIC- Vizela	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000089	Trás-os-Montes Conectada	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000095	D2Gov_Torre de Moncorvo	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000097	PÓVOA DE LANHOSO DIGITAL 21	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000098	D2Gov_Moimenta da Beira - Transformação Digital do município de Moimenta da Beira	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000099	D2Gov_São João da Pesqueira - Transformação Digital do município de São João da Pesqueira	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000100	D2Gov-Sernancelhe	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000101	VIEIRA ONLINE	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000102	D2GOV_VILA REAL	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000103	S. João da Madeira - Autarquia Digital	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000104	Reengenharia, Simplificação e Desmaterialização dos Serviços Públicos Municipais	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000105	D2Gov_Tabuaço	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000106	Guimarães OpenCity - Implementação e Modernização da Plataforma Digital para a Governação Electrónica do Município de Guimarães	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000107	D2Gov_VN de Foz Côa	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000109	ANSIÃES ONLINE	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000110	D2Gov_Municipio de Armamar	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000111	MONDIM DIGITAL.GOV	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000112	D2Gov_Murça - Promoção das TIC na Administração e Serviços Públicos	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000113	Melhorar a eficiência interna do município com o reforço de utilização de aplicações TIC	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000114	D2Gov_Freixo de Espada à Cinta	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000115	T@rouc@ i-acessível	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000116	Penedono TIC	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000117	"D2Gov" (Douro Digital Governance) – Município de Santa Marta de Penaguião	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000118	SIG Intermunicipal - Gondomar	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000119	Plataforma para Dados Abertos (open data) e Inovação - Centro de Inovação para cidades do Futuro	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000120	D2GOV_Mesão Frio	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000121	Matosinhos - Modernização Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000122	D2Gov_Lamego	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000123	Promoção das TIC na Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000125	MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA - ESPINHO DIGITAL	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000127	Promoção das TIC na administração e serviços públicos-Peso da Régua	1	0	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000128	URBANISMO DESMATERIALIZAÇÃO DE PROCESSOS SERVIÇOS ON LINE PARA O CIDADAO	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000129	Famalicão Digital.gov II	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000131	Projeto integrado de modernização da administração municipal no Município de Resende por aplicação de TIC	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000132	D2Gov_Alijó - Transformação Digital do município de Alijó	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000133	Amarante - Transformação Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000134	Melhorar o acesso às TIC, bem como a sua utilização com qualidade	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000135	Promoção das TIC na Administração e Serviços Públicos - Desmaterialização de Processos urbanísticos (No Paper) e do Arquivo	1	1	0	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000137	Promoção das Tecnologias de Informação e Comunicação em Celorico de Basto	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000138	Promoção das TIC na Administração e Serviços Públicos	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000140	Promoção das TIC na Administração e Serviços Públicos do Municipio de Lousada	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000141	Projeto integrado de modernização municipal no Município de Felgueiras por aplicação de TIC	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000142	Cam.ONLINE - Desmaterialização de Processos Urbanísticos OnLine para o Cidadão	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000143	Egov- Valença 2.0	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000144	e-Gov Alto Minho 2020 - Melgaço 2.ª Fase	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000145	E-Gov Alto Minho 2020: Município de Viana do Castelo – 3ª Fase	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000146	E-GOV Alto Minho 2020: Município de Ponte de Lima - Fase 2	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000147	MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E DIGITAL - MUNICÍPIO DE PENAFIEL	0	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000148	Modernização Administrativa - Marco Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000150	E-GOV Alto Minho - Paredes de Coura (2ª fase)	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000151	REdescobrirCinfães 4.0	1	1	1	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000152	Loja do Cidadão de Vila Nova de Famalicão	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000153	Criação da Loja do Cidadão em Vila Pouca de Aguiar	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000155	Instalação da Loja do Cidadão de Montalegre	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000156	LOJA DO CIDADÃO - VILA REAL	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000157	AGRONET.Norte - Agricultura digital com Norte!	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000158	ATTENDO2: Sistema de gestão de atendimento automático nos CSP	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000160	NORTEMLINHA	1	1	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000162	Espaço Cidadão - Lomba	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000163	Espaço Cidadão - União de Freguesias de Barroselas e Carvoeiro, Viana do Castelo	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000164	CRIAÇÃO DE ESPAÇOS CIDADÃO EM VILA POUCA DE AGUIAR (Alvão, Capeludos, Telões, Vreia de Jales)	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000166	Espaço Cidadão - Gualtar	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000170	Espaço do Cidadão Vilarinho, Santo Tirso	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000171	Espaços Cidadão - Freguesia de Rôge	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000172	Espaços Cidadão - União de Freguesias de Vila Chã, Codal e Vila Cova de Perrinho	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000174	"Espaço do Cidadão da Estação da CP de Ermesinde"	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000175	Remodelação e Beneficiação do Espaço Cidadão de Carrazedo de Montenegro	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000176	Remodelação e Beneficiação do Espaço Cidadão de Vilarandelo	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000179	Espaços Cidadão - Freguesia de São Pedro de Castelões	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000180	Espaços Cidadão - Freguesia de Macieira de Cambra	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FEDER	NORTE-09-0550-FEDER-000184	Espaços Cidadão - Freguesia de Arões	1	0	0	0
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000002	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000003	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000004	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000005	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000006	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000007	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000008	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000009	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000010	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000011	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000012	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000013	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000014	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000015	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000016	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000017	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000018	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000019	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000020	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000021	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000023	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Norte	FSE	NORTE-09-5762-FSE-000024	Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos - SATDAP - Formação Profissional para a Administração Pública	0	0	0	1
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000002	Projeto de Modernização Administrativa - Inteligente e Eficiente	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000004	Praia Smart City	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000007	Modernização Administrativa - Município de Lajes das Flores	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000008	Rede Integrada de Apoio ao Cidadão - Reforço da Administração Pública Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000009	Modernização Administrativa - Município de Vila Franca do Campo	1	1	1	0

PP	Programa Operacional	Fundo	Código da Operação	Designação das Operações	Domínio de Intervenção			
					A	B	C	D
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000010	PDL Sm@rt Governance	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000012	Modernização Administrativa - Município de Lagoa	1	1	1	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000013	Projetos e-saúde ? desmaterialização e saúde em linha	1	0	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000014	Modernização Administrativa - Portal da Energia	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000015	HSEIT Digital ? Melhor Hospital, Mais Cidadania	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000016	FRCT - website	1	0	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000017	Plataforma Digital de Cadastro Predial dos Açores	1	0	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000019	Autonomia dos Açores Digital	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000020	Sistema de Gestão Escolar	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000021	Otimização da rede de serviços ao cidadão, com recurso ao desenvolvimento de plataformas aplicacionais WebSIG em Open Source, no âmbito da implementação da Agenda Digital e Tecnológica dos Açores	1	0	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000022	Projeto "Legislação em Linha"	1	0	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000023	Plataforma do Licenciamento Único Ambiental	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000024	Plataforma e-Citizen - Portal do Governo dos Açores	1	0	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000025	Desenvolvimento e Integração de Sistemas de Informação	1	0	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000026	AzoresCloud ? Criação de Serviços da Administração na Nuvem e aumento da eficiência na gestão e níveis de desempenho dos sistemas de armazenamento de dados	0	1	0	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000027	LAJES DO PICO +PERTO DOS MUNÍCIPES	1	1	1	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000028	Calheta + Digital	1	1	1	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000030	Madalena do Pico @ Serviços Online	1	1	1	0
PT2020	PO Açores	FEDER	ACORES-02-0550-FEDER-000034	Modernização Administrativa ? Santa Cruz das Flores	1	1	0	0
PT2020	PO Açores	FSE	ACORES-11-5763-FSE-000001	Formação dos trabalhadores da AP - Ações de formação estratégicas na Administração Pública	0	0	0	1

D. ANÁLISE TEMÁTICA DO DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO A

Este Anexo compila os principais elementos de análise relativos ao Domínio de Intervenção A (Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos) da Teoria da Programação [TdP] que serve de suporte à presente Avaliação. Estes elementos foram organizados em função da seguinte estrutura de conteúdos:

- Racional da intervenção;
- Perfil das realizações apoiadas;
- Alcance do resultado inicial esperado;
- Alcance do resultado intermédio esperado;
- Contributo para os resultados finais esperados.

Racional da intervenção

De acordo com a TdP que serve de suporte a esta Avaliação, este Domínio de Intervenção pretende fomentar a adoção – ou difusão/generalização – de modelos de distribuição de serviços públicos mais eficazes na resposta às necessidades, expectativas e preferências dos utilizadores (i.e. Cidadãos e Empresas), contribuindo assim para melhorar o grau de satisfação dos seus utilizadores (resultado intermédio esperado). Para este efeito, a atuação do QREN e do PT2020 concretiza-se através da atribuição de apoio financeiro à implementação de operações de criação e qualificação de canais de atendimento e disponibilização de serviços públicos (realização esperada), os quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a facilitação das condições de acesso e/ou utilização destes serviços por parte dos seus utilizadores (resultado inicial esperado). O sucesso desta transição tem subjacentes dois pressupostos principais:

- Os canais disponibilizados refletem as preferências de acesso/interação dos utilizadores com a AP;
- É reforçada a oferta de serviços públicos de natureza integrada/transversal (i.e. '*end-to-end services*').

Como referido, é esperado que a concretização das operações apoiadas no âmbito deste domínio de intervenção possa contribuir para a melhoria do grau de satisfação dos utilizadores de serviços públicos. A efetivação deste resultado mediato (intermédio) tem igualmente subjacentes dois pressupostos principais:

- Existe uma adesão expressiva dos utilizadores aos canais criados/intervencionados;
- Os canais criados/intervencionados apresentam um elevado desempenho operacional.

É a partir do alcance daquele resultado intermédio que é gerado um contributo específico para os dois grandes objetivos prosseguidos pela política pública de M&CAP (resultados finais esperados):

- Redução dos custos públicos de contexto para Cidadãos e Empresas (de natureza mais *externa*, perspetivada na ótica dos utilizadores de serviços públicos);
- Melhoria da eficiência dos serviços da Administração Pública (de natureza mais *interna*, centrada nas condições e termos de funcionamento interno da AP).

Perfil das realizações apoiadas

A intervenção do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção encontra suporte numa carteira de 718 operações com um custo elegível total de 535,7 milhões de euros, o que corresponde a 30% do total de operações apoiadas no conjunto dos dois períodos de programação e 51% do seu custo elegível total. Apesar do custo elegível estar razoavelmente repartido por ambos os períodos (46% no QREN e 54% no PT2020), verifica-se que o PT2020 concentra 61% das operações apoiadas, o que significa uma diminuição do custo médio das operações de 881 mil de euros no QREN para somente 660 mil de euros no PT2020 (-25%).

Estas operações foram promovidas por 420 entidades beneficiárias, destacando-se o facto das entidades da AP Central e da AP Local serem responsáveis em igual medida por 87% dessas operações; em termos de custo elegível, e apesar de se manter esse grau de concentração global (86% do total), verifica-se que a AP Central é responsável por 58% desse valor e a AP Local por apenas 28%, o que evidencia o menor custo médio das operações a cargo deste último grupo de entidades (Quadro D.1).

QUADRO D.1 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR TIPOLOGIA DE PROMOTOR

Tipologia de Promotor	QREN*				PT200**				Total			
	Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
AP Central	130	46,4	152 012	61,6	182	41,6	157 174	54,4	312	43,5	309 186	57,7
AP Central Desconc. e AP Regional	16	5,7	9 412	3,8	72	16,4	60 781	21,0	88	12,3	70 193	13,1
AP Local	132	47,1	84 767	34,4	179	40,9	66 413	23,0	311	43,3	151 180	28,2
Outros	2	0,7	453	0,2	5	1,1	4 720	1,6	7	1,0	5 173	1,0
Total	280	100,0	246 644	100,0	438	100,0	289 089	100,0	718	100,0	535 733	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020
FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

De forma mais específica, é possível contatar que 43 entidades (i.e. 10% do total) foram responsáveis por 50% do custo elegível das operações apoiadas e do montante de Fundo atribuído, com destaque para:

- a AMA-Agência para a Modernização Administrativa, com 32 operações que representam um custo elegível de 28,9 milhões de euros e um montante de Fundo de 21,6 milhões de euros (i.e. 5% e 5% do total, respetivamente);
- o IGFEJ-Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, com 4 operações que representam um custo elegível de 26,3 milhões de euros e um montante de Fundo de 17,9 milhões de euros (i.e. 5% e 5% do total, respetivamente);
- o IRN-Instituto dos Registos e do Notariado, com 6 operações que representam um custo elegível de 15,5 milhões de euros e um montante de Fundo de 10,4 milhões de euros (i.e. 3% e 3% do total, respetivamente);
- a APA-Agência Portuguesa do Ambiente, com 6 operações que representam um custo elegível de 12,8 milhões de euros e um montante de Fundo de 7,5 milhões de euros (i.e. 2% e 2% do total, respetivamente);
- a AT-Autoridade Tributária e Aduaneira, com 4 operações que representam um custo elegível de 11,6 milhões de euros e um montante de Fundo de 7,0 milhões de euros (i.e. 2% e 2% do total, respetivamente);
- a Universidade do Porto, com 11 operações que representam um custo elegível de 10,8 milhões de euros e um montante de Fundo de 9,2 milhões de euros (i.e. 2% e 2% do total, respetivamente).

A principal área de governação abrangida nas operações aprovadas corresponde à Governação Geral (44% das operações apoiadas e 30% do custo elegível associado), seguida a larga distância pelas áreas da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (11% e 12%, respetivamente), da Saúde (9% e 11%, respetivamente) e da Justiça (4% e 10%, respetivamente) (Quadro D.2). A área da Saúde merece aqui especial realce, fruto do elevado crescimento registado entre períodos de programação (em número e valor das operações), tendo como contraponto a retração observada nas áreas da Justiça e da Governação Geral em termos de custo elegível.

QUADRO D.2 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR ÁREA DE GOVERNAÇÃO

Área de Governação	QREN*				PT2020**				Total			
	Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
Governação Geral	134	47,9	86 423	35,0	183	41,8	74 087	25,6	317	44,2	160 510	30,0
Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	30	10,7	32 453	13,2	47	10,7	34 384	11,9	77	10,7	66 837	12,5
Saúde	11	3,9	7 042	2,9	54	12,3	50 859	17,6	65	9,1	57 901	10,8
Justiça	10	3,6	38 188	15,5	18	4,1	16 800	5,8	28	3,9	54 988	10,3
Ambiente, Ord. do Território e Energia	16	5,7	16 055	6,5	24	5,5	21 018	7,3	40	5,6	37 073	6,9
Modernização da Administração Pública	32	11,4	24 483	9,9	3	0,7	9 149	3,2	35	4,9	33 632	6,3
Economia	13	4,6	11 518	4,7	16	3,7	8 557	3,0	29	4,0	20 075	3,7
Outras áreas	34	12,1	30 482	12,4	93	21,2	74 235	25,7	127	17,7	104 717	19,5
Total	280	100,0	246 644	100,0	438	100,0	289 089	100,0	718	100,0	535 733	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020
FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Do ponto de vista do perfil das operações apoiadas, interessa assinalar que só 121 operações com um custo associado de 36,6 milhões de euros (i.e. 17% em número e 7% em valor) correspondem a projetos com enquadramento exclusivo neste Domínio de Intervenção, sendo as restantes corporizadas por projetos com enquadramento em mais que um Domínio (Quadro D.3). Neste último caso, as combinatórias mais expressivas

ocorrem com projetos ligados ao Domínio B (57% em número e 58% em valor) e, de forma conjunta, aos Domínios B e C (24% em número e 34% em valor).

QUADRO D.3 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR COMBINATÓRIA DE DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO

Domínio de Intervenção	Combinatória	QREN*				PT2020**				Total			
		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
		#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
A	A	45	16,1	19 934	8,1	76	17,4	16 707	5,8	121	16,9	36 641	6,8
	A+B	133	47,5	112 396	45,6	275	62,8	198 106	68,5	408	56,8	310 502	58,0
	A+C	2	0,7	476	0,2	13	3,0	1 868	0,6	15	2,1	2 344	0,4
	A+B+C	97	34,6	108 490	44,0	74	16,9	72 408	25,0	171	23,8	180 898	33,8
	Outras	3	1,1	5 348	2,2	0	0,0	0	0,0	3	0,4	5 348	1,0
	Total	280	100,0	246 644	100,0	438	100,0	289 089	100,0	718	100,0	535 733	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020

FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Estes números permitem posicionar as intervenções de criação/qualificação de canais de atendimento e disponibilização de serviços públicos no contexto de lógicas integradas de modernização e capacitação das entidades promotoras, evidenciando de forma muito clara que a atuação ao nível do *front-office* é cada vez menos dissociável da atuação no respetivo *back-office* (cujo desempenho, apesar de menos visível para o utilizador final, é vital para a qualidade do serviço que lhe é fornecido). Em rigor, esta associação mais não faz do que traduzir o esforço que tem vindo a ser feito com vista à (re)estruturação da função atendimento numa lógica omnicanal, privilegiando a utilização de plataformas comuns de gestão do conhecimento capazes de assegurar a consistência e qualidade dos serviços prestados através de diferentes canais e a possibilidade de os utilizar de forma complementar sem riscos de descontinuidade (e.g. inicio de um serviço num determinado canal e subsequente acompanhamento ou encerramento noutro canal), providenciando através de diferentes canais serviços que concebidos numa lógica '*digital by design*'. Compreende-se, deste ponto de vista, que sejam poucas as intervenções de *front-office* que não integrem (ou tenham suporte em) desenvolvimentos associados nos planos tecnológico (vd. Domínio B) e/ou organizacional (vd. Domínio C); em contraponto, importa referir a (quase) inexistência de interações diretas significativas com intervenções no plano da formação profissional (vd. Domínio D), facto que, no limite, poderá ser resultante da forma – reconhecidamente pouco eficaz – como essa articulação foi operacionalizada no QREN e no PT2020.

A análise da bateria de indicadores dos 15 PO's financiadores deste tipo de operações (8 no QREN e 7 no PT2020) revela problemas de abrangência e homogeneidade que tornam difícil quantificar de forma exaustiva o que foi efetivamente apoiado, situação que é ainda ampliada pela descontinuidade de indicadores entre períodos de programação. No caso dos PO's do QREN, é possível verificar que:

- o PO Fatores de Competitividade apoiou a criação de 1.743 centros multisserviços e 1.655 pontos únicos de contacto (presumindo-se que a natureza de uma grande parte das intervenções terá justificado a sua contabilização em ambos os indicadores);
- o PO Norte apoiou a criação de 80 centros multisserviços (incluindo Lojas de Cidadão);
- o PO Centro apoiou a criação de 6 centros multisserviços (idem);
- o PO Alentejo apoiou a criação de 48 centros multisserviços (idem);
- o PO Centro apoiou a criação de 6 centros multisserviços (idem);
- o PO Algarve apoiou 97 serviços públicos em canal eletrónico orientados para empresas;
- os PO's de Lisboa, Açores e Madeira não dispõem de indicadores de realização para este tipo de intervenções.

No caso do PT2020, por seu turno, apenas o PO Competitividade e Internacionalização dispõe de um indicador de realização que permite obter alguma quantificação do que foi efetivamente apoiado neste Domínio de Intervenção, podendo identificar-se compromissos de financiamento de 212 projetos de disponibilização *on-line* de serviços públicos (dado retirado do Relatório de Execução de 2019); para os restantes 6 PO's não está disponível qualquer informação deste tipo.

Perante as limitações existentes, é pertinente complementar estes dados com informação obtida através do Inquérito aos Beneficiários que foi realizado no âmbito desta Avaliação. Assim, e de acordo com esta fonte, verifica-se que 68% das entidades possuem operações que abrangeram a criação/qualificação de canais presenciais e não presenciais de atendimento/disponibilização de serviços públicos, sendo que as restantes (i.e. 32%) apenas intervieram exclusivamente sobre um destes dois tipos de canais. No cômputo geral, constata-se que

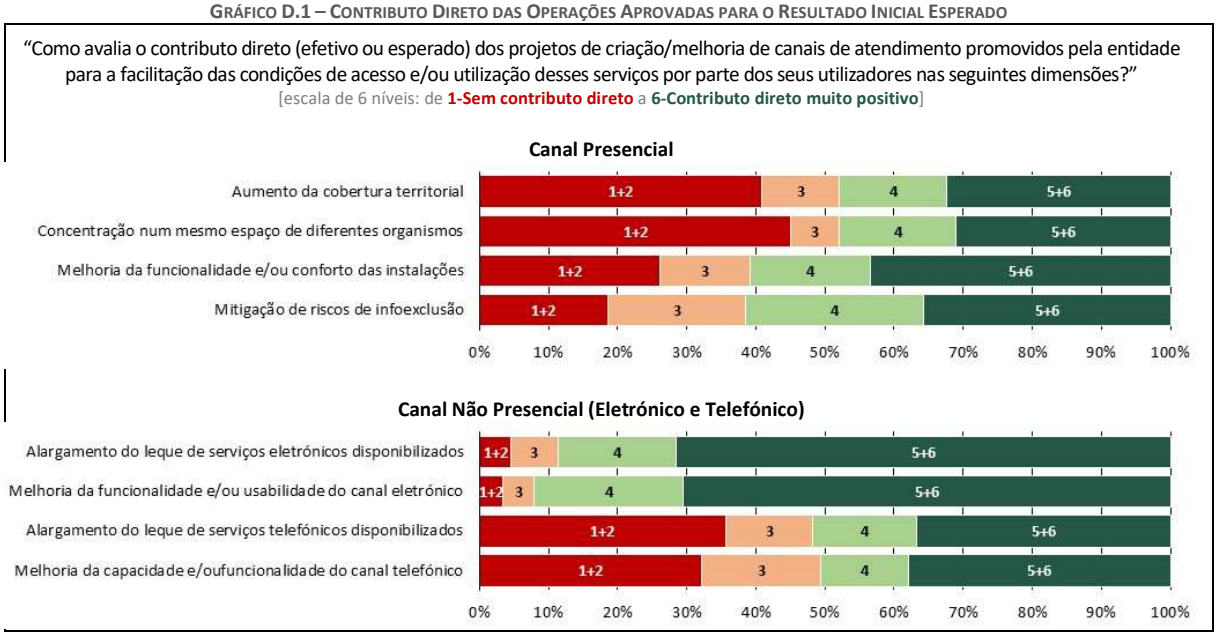
91% das entidades possuem operações com intervenção (exclusiva ou não) em canais não presenciais – com claro destaque para o canal eletrónico e menor presença do canal telefónico (90% e 30% das entidades, respetivamente) – e que 77% possuem operações com intervenção em canais presenciais. É igualmente pertinente assinalar que 56% das entidades promotoras de operações com intervenção em canais presenciais procederam à criação/qualificação de pontos de atendimento em local fixo só com serviços da própria entidade, sendo menos expressiva a proporção de entidades que referiu intervenções relacionadas com Lojas de Cidadão (13%), Espaços Cidadão (19%) ou soluções de natureza itinerante (menos de 10%).

Alcance do resultado inicial esperado

De acordo com a TdP que serve de suporte a esta Avaliação, o resultado inicial esperado por via da concretização deste conjunto de operações deveria traduzir-se de forma direta e imediata numa maior facilitação das condições de acesso e/ou utilização dos serviços públicos. A verificação da medida em que este resultado terá sido alcançado remete para a mobilização de um conjunto alargado de fontes informativas, tanto de natureza secundária como de natureza primária, tendo em conta o carácter bastante parcelar e descontínuo (entre períodos de programação) que caracteriza a bateria de indicadores dos diferentes PO's financiadores do QREN e do PT2020.

Assim, e segundo as respostas obtidas através do Inquérito aos Beneficiários, verifica-se que a melhoria da funcionalidade e/ou conforto das instalações onde é prestado o atendimento e a mitigação de riscos de infoexclusão são as dimensões onde o contributo das operações com intervenção no canal presencial se apresenta mais elevado, tendo como contraponto um contributo mais limitado nas dimensões relativas ao aumento da cobertura territorial da rede física de pontos de atendimento e à concentração de pontos de atendimento presencial de diferentes organismos num mesmo espaço (Gráfico D.1). No caso dos canais não presenciais, por seu turno, verifica-se – como foi já referido – que o maior contributo incide no canal eletrónico (em detrimento do canal telefónico) e manifesta-se ao nível quer do alargamento do leque de serviços disponibilizados, quer da melhoria da funcionalidade e/ou usabilidade deste canal.

GRÁFICO D.1 – CONTRIBUTO DIRETO DAS OPERAÇÕES APROVADAS PARA O RESULTADO INICIAL ESPERADO



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

A mobilização de outras fontes de informação permite confirmar a existência de evoluções muito expressivas na rede de canais de atendimento/interação dos Cidadãos e das Empresas com a AP, as quais estão bem patentes em indicadores como o aumento do número e cobertura territorial das Lojas de Cidadão[8] e dos Espaços Cidadão[9] (ambos fortemente tributários do apoio dos FEEI) e da oferta de serviços disponibilizados através do canal

[8] De acordo com dados da AMA, o número de Lojas de Cidadão passou de 9 em 2007 para 59 em 2020, apresentando-se a rede neste último ano com uma dimensão superior em quase 7 vezes face ao número de unidades existentes em 2007.
[9] De acordo com dados da AMA, o número de Espaços Cidadão passou de 122 em 2014 para 735 em 2020, apresentando-se a rede nesta última data com uma dimensão superior em cerca de 6 vezes face ao número de unidades existentes em 2014.

eletrónico[10]. Na perspetiva dos utilizadores finais, aferida através do Inquérito à População Residente, avulta o facto de 81% dos respondentes declararem que nas utilizações de serviços públicos realizadas nos últimos 3 anos puderam escolher o canal que consideraram ser o mais conveniente à luz das suas necessidades e preferências, o que sugere a existência de boas condições de acessibilidade para uma parcela claramente maioritária da população inquirida. Perante estes elementos, afigura-se pertinente em que medida é que os mesmos foram ou não alavancados pelos pressupostos que a TdP assumia como necessários para materializar o resultado inicial visado.

Assim, e no que respeita ao primeiro pressuposto admitido ('os canais disponibilizados refletem as preferências de acesso/interação dos utilizadores com a AP'), verifica-se a partir do Inquérito à População Residente que o canal presencial continua a ser aquele que continua a recolher maior preferência por parte dos inquiridos (55% do total), embora os canais não presenciais assumam já uma expressão relativa significativa e que se admite crescente (36% do total); para a parcela remanescente (10%), o canal preferencial é determinado pela natureza e/ou complexidade do assunto a tratar. Estes são dados consistentes com a informação produzida pelo Instituto Nacional de Estatística relativamente ao indicador "proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que preencheram e enviaram pela Internet formulários oficiais para organismos públicos para fins privados nos últimos 12 meses", que apresentou o valor de 34% em 2020 (contra somente 14% em 2008)[11].

Nesta análise deve também ter-se presente a existência de diferenciações muito significativas dentro da população inquirida que não podem ser ignoradas na interpretação das preferências expressas, com destaque para aquelas que poderão condicionar um recurso mais expressivo ao canal digital. Tendo novamente como referência os dados do Inquérito à População Residente, verifica-se que:

- a proporção de inquiridos que prefere utilizar o canal eletrónico na relação com a AP é de 46% no escalão etário 19-30 anos e de 25% no escalão etário 60 e + anos; essa proporção é, respetivamente, de 45% e 67% no caso daqueles que preferem utilizar o canal presencial (i.e. a idade é um fator explicativo das diferenças em apreço)[12];
- a proporção de inquiridos que prefere utilizar o canal eletrónico na relação com a AP é de 49% para aqueles que possuem formação superior universitária, 35% para aqueles que possuem o 12º ano de escolaridade, 22% para aqueles que possuem o 9º ano de escolaridade e 8% para aqueles que possuem o 4º ano de escolaridade; essa proporção é, respetivamente, de 40%, 54%, 67% e 89% no caso daqueles que preferem utilizar o canal presencial (i.e. o nível de habilitações é um fator explicativo das diferenças em apreço).

Neste contexto, e porque a intervenção do QREN e do PT2020 abrangeu ambos os canais, parece plausível concluir-se que esta estrutura de preferências está suficientemente refletida nas decisões de investimento que beneficiaram do apoio dos FEEI; deve ter-se presente, no entanto, que a aposta colocada no desenvolvimento do canal eletrónico foi largamente tributária de uma opção estratégica de transformação do modelo convencional de interação entre a AP e os seus utilizadores finais, o que significa que a simples replicação dos hábitos e preferências observadas no passado (centradas no canal presencial) nunca seria capaz – por si só – de operar essa transformação.

Relativamente ao segundo pressuposto ('é reforçada a oferta de serviços públicos de natureza transversal/integrada [i.e. '*end-to-end services*']', por seu turno, afigura-se correto concluir a partir dos elementos informativos recolhidos que o seu grau de efetivação foi mais mitigado. Com efeito, e apesar de 83% da população inquirida declarar que conseguiu resolver o seu problema num único local ou serviço público, esse valor diminui para 70% quando questionada se conseguiu fazê-lo numa única deslocação/interação e a proporção daqueles a quem não foi solicitada qualquer documentação já entregue e disponível noutros serviços da AP desce para somente 49%, facto que sinaliza bem a margem de progresso que ainda subsiste quanto à efetivação do princípio '*only once*'. Sem prejuízo dos avanços que têm vindo a ser alcançados nesta matéria, fortemente dependentes de investimentos promotores da interoperabilidade entre sistemas e plataformas tecnológicas de diferentes entidades da AP (vd. Domínio B), resulta claro do Inquérito aos Beneficiários que as operações conduzidas por praticamente 2/3 das entidades respondentes contemplaram a intervenção em canais baseados exclusivamente na sua própria oferta de serviços.

[10] Um indicador ilustrativo desta evolução é a proporção de Câmaras Municipais que disponibilizam o preenchimento e submissão de formulários na Internet, que aumentou de 25% em 2011 para 71% em 2020 (fonte: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência); contudo, a proporção daquelas que possui atendimento *on-line* (e.g. através de balcões de atendimento virtual) é apenas de 46%, valor ainda assim superior aos 18% apurados em 2011 (idem).

[11] Este valor foi de 30% em 2019, ano anterior à crise pandémica iniciada em 2020.

[12] De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística de 2019, 52% da população com idade entre 16 e 74 anos possuía competências digitais ao nível básico ou superior; este valor era de 80% no escalão etário 25-34 anos e de somente 29% e 13% nos escalões etários 55-64 e 65-74 anos, respetivamente.

Alcance do resultado intermédio esperado

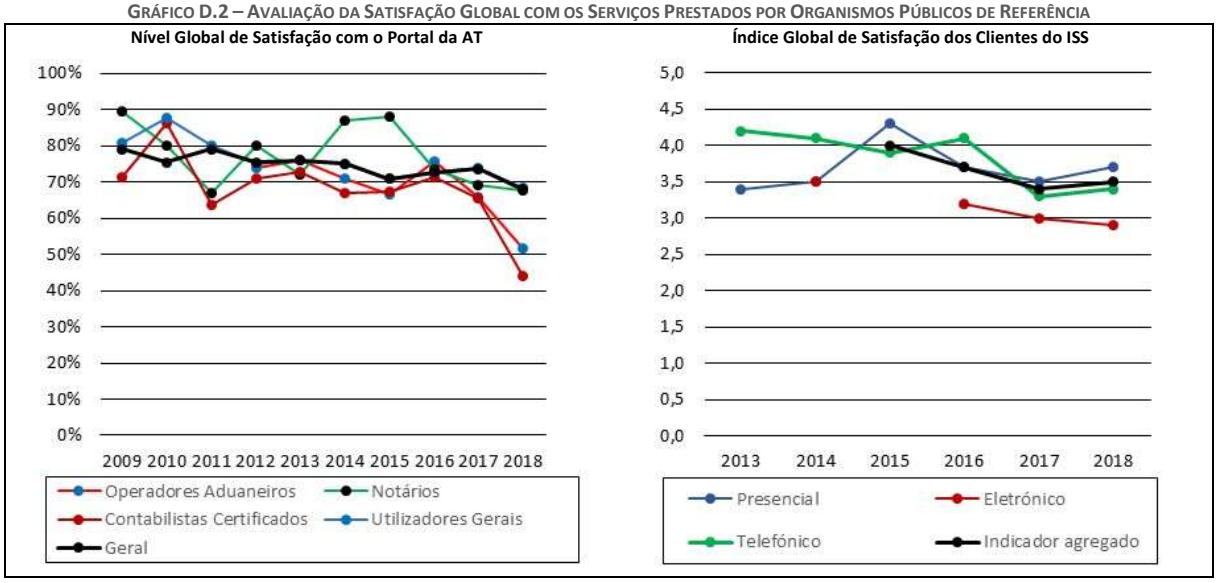
A TdP que serve de suporte a esta Avaliação posiciona a melhoria do grau de satisfação dos utilizadores de serviços públicos como resultado intermédio esperado da ação do QREN e do PT2020 no Domínio de Intervenção A (Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos). Este é um tipo de impacto cuja análise não encontra suporte na bateria de indicadores constante dos documentos de programação dos PO's do QREN e do PT2020 nem na informação produzida pelo Sistema Estatístico Nacional, impondo consequentemente um recurso mais intenso às fontes de informação primária ativadas nesta Avaliação e, sempre que possível/viável ou pertinente, a informação própria e específica de alguns prestadores de serviços públicos com maior relevância.

Assim, e tendo por base os resultados do Inquérito à População Residente, verifica-se que o nível de satisfação global expresso pelos inquiridos em relação aos serviços públicos em função da sua experiência de utilização se situou em 3,66 pontos (numa escala de 1-Muito insatisfeito a 6-Muito satisfeito), valor que se posiciona pouco acima do limiar da positividade. De forma mais detalhada, interessa referir que:

- as dimensões onde o nível de satisfação está acima deste valor global correspondem à qualidade da informação disponibilizada nos locais de atendimento e/ou sítios eletrónicos das entidades (4,05 pontos), capacidade de esclarecimento de dúvidas e questões (3,99 pontos) e capacidade de resolução de problemas (3,92 pontos);
- as dimensões onde o nível de satisfação está abaixo deste valor global correspondem ao grau de complexidade e burocracia (3,20 pontos), tempo de espera para atendimento (3,28 pontos) e tempo de resolução dos processos (3,53 pontos).

Para além dos resultados deste Inquérito, procedeu-se também ao levantamento e compilação (nem sempre fácil) dos resultados obtidos por alguns dos organismos da AP Central com maior relevância na vida dos Cidadãos e das Empresas que disponibilizam essa informação, tendo-se conseguido obter e consolidar séries temporais para os casos da Autoridade Tributária e Aduaneira e do Instituto da Segurança Social (Gráfico D.2). Os resultados obtidos situam-se em valores que de uma forma geral, estão em claramente em *terreno positivo*, embora a tendência observada seja de estabilização ou mesmo de ligeira diminuição do nível de satisfação expresso pelos utilizadores.

GRÁFICO D.2 – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO GLOBAL COM OS SERVIÇOS PRESTADOS POR ORGANISMOS PÚBLICOS DE REFERÊNCIA



FONTE: AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA E INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL

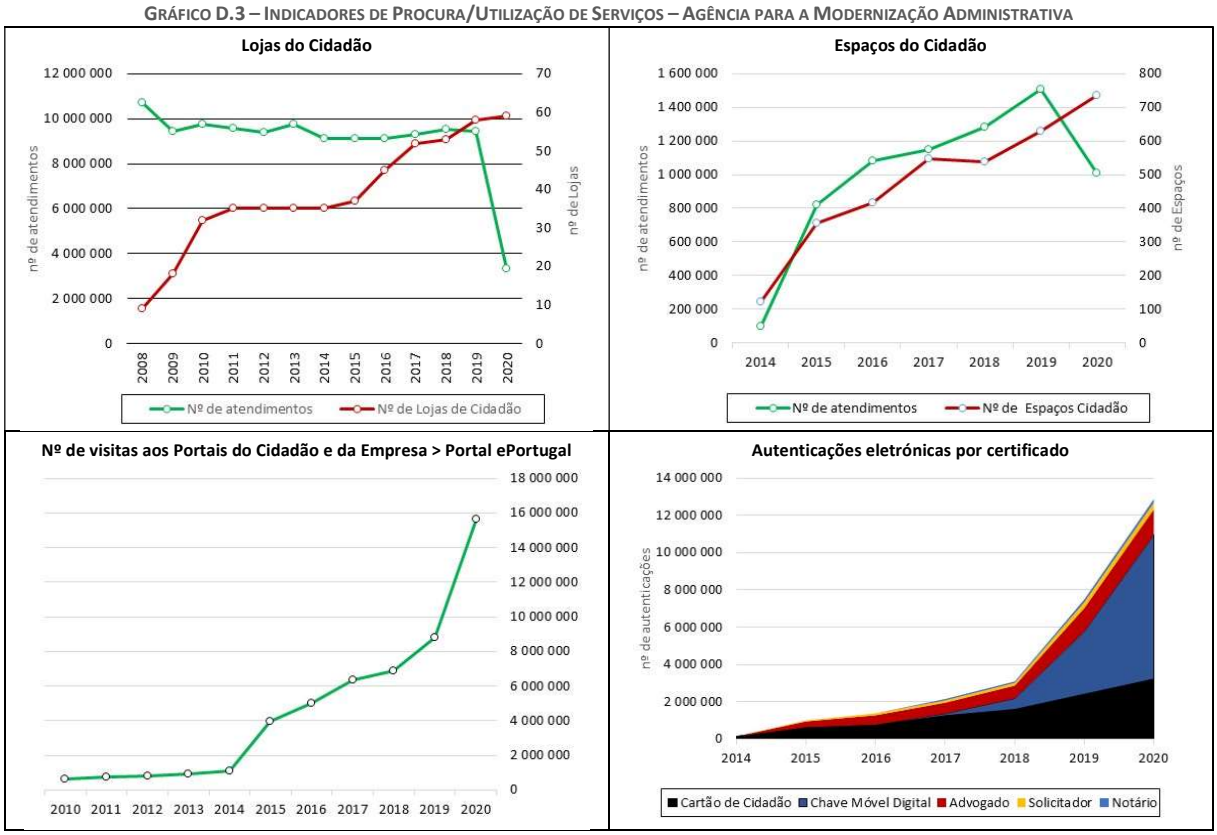
A aferição desta variável na ótica das entidades beneficiárias evidencia uma apreciação tendencialmente mais positiva do que aquela que resultou do Inquérito à População Residente, bem patente no facto de 98% das entidades respondentes ao Inquérito aos Beneficiários considerar que o impacto dos projetos desenvolvidos e já concluídos na melhoria do nível de satisfação dos utilizadores é muito positivo (75%) ou maioritariamente positivo (23%). A forma como estas entidades se posicionaram em relação aos pressupostos que a TdP assumia como necessários para materializar o resultado intermédio visado revela-se especialmente útil para interpretar estas diferenças.

Com efeito, e no que respeita ao primeiro pressuposto admitido ('os canais de atendimento criados/intervencionados apresentam um elevado desempenho operacional'), verifica-se que uma maioria muito

expressiva das entidades respondentes avalia o desempenho alcançado em variáveis como o tempo médio de espera para atendimento, o tempo médio de atendimento e o nível de disponibilidade dos sistemas tecnológicos de suporte atendimento como muito positivo (57%, 66% e 64%, respetivamente) ou medianamente positivo (27%, 19% e 31%, respetivamente), sendo claramente minoritária a proporção daquelas que o reputam como muito variável/diferenciado ou mesmo negativo; é relevante assinalar, no entanto, que é igualmente minoritária a proporção de entidades respondentes que procedem de forma regular e sistemática à recolha e tratamento de informação relacionada com o tempo de espera dos utilizadores (38%), o tempo de atendimento (27%) e o nível de disponibilidade dos sistemas tecnológicos de suporte (23%), sugerindo assim que, em muitos casos, a (auto)apreciação realizada não terá suporte em instrumentos de medida e avaliação suficientemente robustos e objetivos. Esta é uma situação que se repete também em relação à avaliação da satisfação dos utilizadores, dado que apenas metade (53%) das entidades respondentes procede a essa avaliação com base em informação recolhida e tratada de forma regular e sistemática[13].

Relativamente ao segundo pressuposto admitido ('existe uma adesão expressiva aos canais de atendimento criados/intervencionados'), por seu turno, verifica-se que é também maioritária a proporção de entidades beneficiárias que aponta níveis de adesão muito positivos (67%) ou medianamente positivos (21%), embora neste caso seja declarada a existência de informação recolhida e tratada de forma regular e sistemática (i.e. contagem do número de utilizadores/atendimentos) por parte de 85% das entidades respondentes. Apesar destes resultados, existe evidência factual disponível a partir de alguma informação secundária recolhida junto do Sistema Estatístico Nacional e de alguns prestadores ou agregadores de serviços públicos com maior relevância que sugere uma leitura mais moderada relativamente aos níveis de adesão efetivamente observados, seja no canal presencial (de que é exemplo a relativa estagnação que caracteriza o volume global de procura dirigido às Lojas de Cidadão), seja, sobretudo, no canal eletrónico (onde ainda se desconhece o rumo futuro do *boom* despoletado na sequência da recente crise pandémica) (Gráfico D.3).

GRÁFICO D.3 – INDICADORES DE PROCURA/UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS – AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA



FONTE: AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

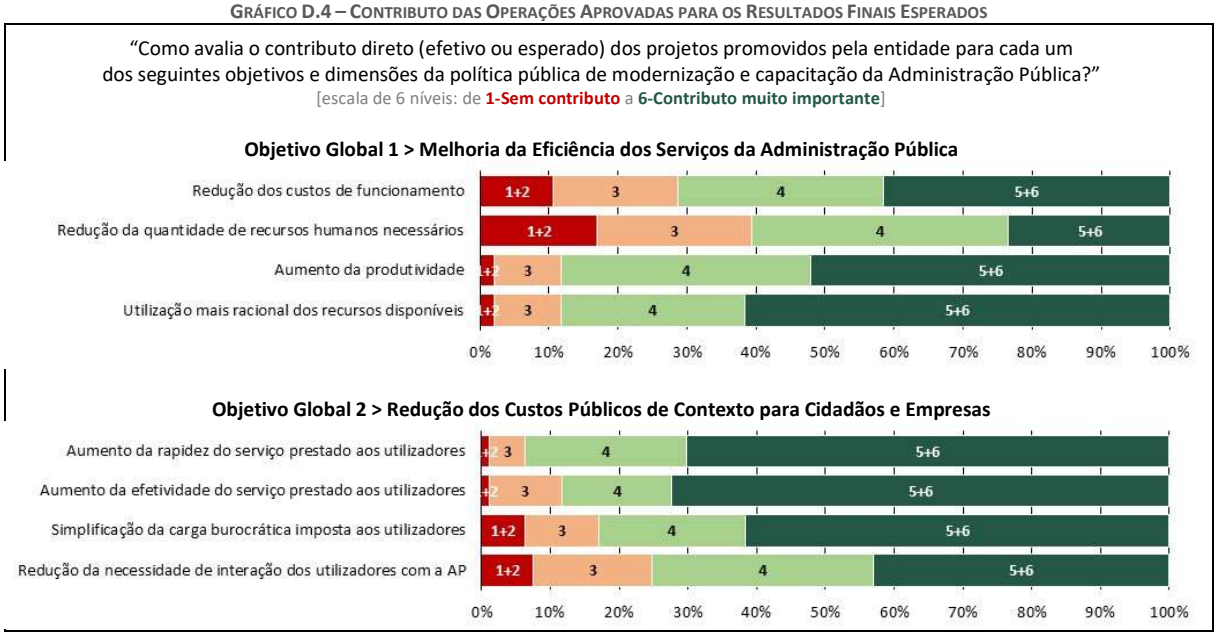
[13] De acordo com o último Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, referente a 2020, a proporção de entidades cujos *websites* disponibilizam funcionalidades de suporte à aferição do grau de satisfação dos utilizadores é de somente 32% no caso dos organismos da AP Central, 16% no caso dos organismos da AP Regional dos Açores, 23% no caso dos organismos da AP Regional da Madeira e 31% no caso dos organismos da AP Local (Câmaras Municipais).

Contributo para os resultados finais

O resultado intermédio produzido ou suscetível de vir a ser produzido (em especial no caso das operações ainda em curso do PT2020) pelas operações apoiadas através do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção corresponde ao seu contributo específico e concreto para o alcance dos grandes objetivos da política pública de M&CAP, ou seja, dos resultados finais expressos na TdP que serve de suporte a esta Avaliação.

De acordo com as respostas obtidas no Inquérito aos Beneficiários, e no que ao objetivo/resultado final relativo à melhoria da eficiência dos serviços da AP diz respeito, verifica-se que a utilização mais racional dos recursos disponíveis e o aumento da produtividade correspondem claramente aos contributos mais expressivos que decorrem da intervenção do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção (Gráfico D.4). Em contraponto, mas de forma consistente com os objetivos e com a natureza das operações apoiadas, pode dizer-se que o seu contributo para a redução dos custos de funcionamento e – sobretudo – para a redução da quantidade de recursos humanos necessários afigura-se bem mais mitigado.

GRÁFICO D.4 – CONTRIBUTO DAS OPERAÇÕES APROVADAS PARA OS RESULTADOS FINAIS ESPERADOS



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

Estes elementos sugerem, portanto, que o contributo das intervenções apoiadas pelo QREN e pelo PT2020 no âmbito deste Domínio de Intervenção para o objetivo de melhoria da eficiência da AP se traduz primordialmente através do alargamento da capacidade de resposta proporcionada pela AP a partir da base de recursos existentes, não sendo esperada uma progressão tão expressiva ao nível da diminuição do volume de recursos empregues na produção da capacidade de resposta instalada.

Relativamente ao objetivo/resultado final relativo à redução dos custos públicos de contexto para Cidadãos e Empresas, o contributo das intervenções apoiadas pelo QREN e pelo PT2020 no âmbito deste Domínio de Intervenção estende-se de forma clara e generalizada pelo conjunto de dimensões de resultado considerado, com especial intensidade ao nível do aumento da rapidez e ao aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores. Sem prejuízo desta abrangência, este contributo projeta-se com intensidade mais mitigada nas dimensões relativas ao nível da simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores e, sobretudo, da redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP.

Neste caso, os elementos recolhidos sugerem que o contributo das intervenções apoiadas pelo QREN e pelo PT2020 para o objetivo de redução dos custos públicos de contexto se traduz primordialmente através da melhoria dos padrões de desempenho operacional dos serviços prestados, não sendo esperada uma progressão tão expressiva ao nível da redução dos níveis de complexidade e esforço com que os utilizadores finais se deparam nas suas interações com a AP.

E. ANÁLISE TEMÁTICA DO DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO B

Este Anexo compila os principais elementos de análise relativos ao Domínio de Intervenção B (Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública) da Teoria da Programação [TdP] que serve de suporte à presente Avaliação. Estes elementos foram organizados em função da seguinte estrutura de conteúdos:

- Racional da intervenção;
- Perfil das realizações apoiadas;
- Alcance do resultado inicial esperado;
- Alcance do resultado intermédio esperado;
- Contributo para os resultados finais esperados.

Racional da intervenção

De acordo com a TdP que serve de suporte a esta Avaliação, este Domínio de Intervenção pretende fomentar a aceleração do processo de transformação digital da Administração Pública [AP] através do recurso/aproveitamento mais intensivo das tecnologias de informação e comunicação, contribuindo assim para melhorar a sua produtividade e responsividade (resultado intermédio esperado). Para este efeito, a atuação do QREN e do PT2020 concretiza-se através da atribuição de apoio financeiro à implementação de operações de adoção/utilização de tecnologias digitais de suporte ao funcionamento da AP (realização esperada), os quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a otimização e integração de processos e serviços da AP (resultado inicial esperado). O sucesso desta transição tem subjacentes dois pressupostos principais:

- São desmaterializadas e/ou automatizadas tarefas/processos com forte impacto no funcionamento dos organismos públicos;
- É concretizada a interoperabilidade entre plataformas tecnológicas de diferentes organismos públicos.

Como referido, é esperado que a concretização das operações apoiadas no âmbito deste domínio de intervenção possa contribuir para a melhoria da produtividade e responsividade da AP. A efetivação deste resultado mediato (intermédio) tem igualmente subjacentes dois pressupostos principais:

- São obtidos ganhos de racionalidade na utilização dos recursos produtivos mobilizados;
- São adotadas práticas mais robustas e consequentes de gestão/utilização de informação.

É a partir do alcance daquele resultado intermédio que é gerado um contributo específico para os dois grandes objetivos prosseguidos pela política pública de M&CAP (resultados finais esperados):

- Redução dos custos públicos de contexto para Cidadãos e Empresas (de natureza mais *externa*, perspetivada na ótica dos utilizadores de serviços públicos);
- Melhoria da eficiência dos serviços da Administração Pública (de natureza mais *interna*, centrada nas condições e termos de funcionamento interno da AP.

Perfil das realizações apoiadas

A intervenção do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção encontra suporte numa carteira de 1.028 operações com um custo elegível total de 884,8 milhões de euros, o que corresponde a 43% do total de operações apoiadas no conjunto dos dois períodos de programação e 84% do seu custo elegível total. Apesar do custo elegível estar razoavelmente repartido por ambos os períodos (47% no QREN e 53% no PT2020), verifica-se que o PT2020 concentra 64% das operações apoiadas, o que significa uma diminuição do custo médio das operações de 1,1 milhões de euros no QREN para somente 0,7 milhões de euros no PT2020 (-34%).

Estas operações foram promovidas por 452 entidades beneficiárias, destacando-se o peso detido pelas entidades da AP Central (50% das operações apoiadas e 63% do custo elegível associado) e, a larga distância, pelas entidades da AP Local (31% e 20%, respetivamente) e da AP Central Desconcentrada e Regional (18% e 16%, respetivamente) (Quadro E.1).

QUADRO E.1 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR TIPOLOGIA DE PROMOTOR

Tipologia de Promotor	QREN*				PT200**				Total			
	Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
AP Central	130	46,4	152 012	61,6	182	41,6	157 174	54,4	312	43,5	309 186	57,7
AP Central Desconc. e AP Regional	16	5,7	9 412	3,8	72	16,4	60 781	21,0	88	12,3	70 193	13,1
AP Local	132	47,1	84 767	34,4	179	40,9	66 413	23,0	311	43,3	151 180	28,2
Outros	2	0,7	453	0,2	5	1,1	4 720	1,6	7	1,0	5 173	1,0
Total	280	100,0	246 644	100,0	438	100,0	289 089	100,0	718	100,0	535 733	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020
FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

De forma mais específica, é possível contatar que 38 entidades (i.e. 8% do total) foram responsáveis por 50% do custo elegível das operações apoiadas e 48% do montante de Fundo atribuído, com destaque para:

- a ESPAP-Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, com 6 operações que representam um custo elegível de 49,6 milhões de euros e um montante de Fundo de 28,6 milhões de euros (i.e. 6% e 5% do total, respetivamente);
- o IGFEJ-Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, com 10 operações que representam um custo elegível de 37,6 milhões de euros e um montante de Fundo de 24,7 milhões de euros (i.e. 4% e 4% do total, respetivamente);
- a AT-Autoridade Tributária e Aduaneira, com 12 operações que representam um custo elegível de 36,6 milhões de euros e um montante de Fundo de 21,8 milhões de euros (i.e. 4% e 3% do total, respetivamente);
- a AMA-Agência para a Modernização Administrativa, com 6 operações que representam um custo elegível de 27,1 milhões de euros e um montante de Fundo de 16,4 milhões de euros (i.e. 3% e 3% do total, respetivamente);
- o IRN-Instituto dos Registos e do Notariado, com 7 operações que representam um custo elegível de 20,1 milhões de euros e um montante de Fundo de 13,2 milhões de euros (i.e. 2% e 2% do total, respetivamente);
- o Instituto de Informática (Segurança Social), com 18 operações que representam um custo elegível de 17,3 milhões de euros e um montante de Fundo de 10,4 milhões de euros (i.e. 2% e 2% do total, respetivamente);
- a Universidade do Porto, com 17 operações que representam um custo elegível de 17,0 milhões de euros e um montante de Fundo de 14,4 milhões de euros (i.e. 2% e 2% do total, respetivamente).

A principal área de governação abrangida nas operações aprovadas corresponde à Governação Geral (34% das operações apoiadas e 27% do custo elegível associado), seguida a larga distância pelas áreas da Saúde (17% e 16%, respetivamente) e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (14% e 13%, respetivamente) (Quadro E.2). A área da Saúde merece aqui especial realce, fruto do elevado crescimento registado entre períodos de programação (em número e valor das operações), tendo como contraponto a retração observada nas áreas da Governação Geral e da Justiça em termos de custo elegível.

QUADRO E.2 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR ÁREA DE GOVERNAÇÃO

Área de Governação	QREN*				PT2020**				Total			
	Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
Governação Geral	173	46,3	140 532	34,1	177	27,1	101 232	21,4	350	34,0	241 764	27,3
Saúde	23	6,1	28 297	6,9	150	22,9	110 813	23,4	173	16,8	139 110	15,7
Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	49	13,1	54 904	13,3	95	14,5	58 628	12,4	144	14,0	113 533	12,8
Justiça	17	4,5	53 630	13,0	22	3,4	18 099	3,8	39	3,8	71 729	8,1
Finanças Públicas	11	2,9	37 901	9,2	13	2,0	13 318	2,8	24	2,3	51 219	5,8
Ambiente, Ord. do Território e Energia	22	5,9	20 422	5,0	32	4,9	23 944	5,1	54	5,3	44 366	5,0
Economia	17	4,5	16 423	4,0	32	4,9	18 662	3,9	49	4,8	35 084	4,0
Modernização da Administração Pública	7	1,9	17 872	4,3	4	0,6	15 212	3,2	11	1,1	33 084	3,7
Outras áreas	55	14,7	41 790	10,1	129	19,7	113 161	23,9	184	17,9	154 951	17,5
Total	374	100,0	411 770	100,0	654	100,0	473 069	100,0	1 028	100,0	884 839	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020
FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Do ponto de vista do perfil das operações apoiadas, interessa assinalar que só 323 operações com um custo associado de 256,4 milhões de euros (i.e. 31% em número e 29% em valor) correspondem a projetos com enquadramento exclusivo neste Domínio de Intervenção, sendo as restantes corporizadas por projetos com enquadramento em mais que um Domínio (Quadro E.3). Neste último caso, as combinatórias mais expressivas ocorrem com projetos ligados ao Domínio A (40% em número e 35% em valor), ao Domínio C (12% em número e 14% em valor) e, de forma conjunta, aos Domínios A e C (17% em número e 20% em valor), sendo seguro afirmar – apesar das restrições de informação existentes – que o investimento em TIC concentrou uma parcela relevante do custo total deste tipo de intervenções integradas.

QUADRO E.3 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR COMBINATÓRIA DE DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO

Domínio de Intervenção	Combinatória	QREN*				PT2020**				Total			
		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
		#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
B	B	106	28,3	121 554	29,5	217	33,2	134 812	28,5	323	31,4	256 366	29,0
	A+B	133	35,6	112 396	27,3	275	42,0	198 106	41,9	408	39,7	310 502	35,1
	B+C	34	9,1	51 748	12,6	88	13,5	67 743	14,3	122	11,9	119 492	13,5
	A+B+C	97	25,9	108 490	26,3	74	11,3	72 408	15,3	171	16,6	180 898	20,4
	Outras	4	1,1	17 581	4,3	0	0,0	0	0,0	4	0,4	17 581	2,0
	Total	374	100,0	411 770	100,0	654	100,0	473 069	100,0	1 028	100,0	884 839	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020
FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Estes números destacam muito claramente a relevância e enorme centralidade que os projetos de adoção/utilização de tecnologias digitais de suporte ao funcionamento da AP assumiram na implementação do QREN e do PT2020, seja numa perspetiva estrita de infraestruturação/modernização tecnológica (condição-base para viabilizar o processo de transformação digital da AP), seja, sobretudo, enquanto instrumento-chave de suporte (*enabler*) à concretização de mudanças estruturais mais amplas na forma como a AP se estrutura e desenvolve a sua atividade. Em termos evolutivos, por seu turno, surge como evidente a transição progressiva entre períodos de programação de uma lógica inicial de tipo *technology push* para uma lógica de tipo *market pull*[14] na qual o investimento em *cobre e ferro* (expressão retirada das entrevistas realizadas) – apesar de se manter elevado – é cada vez mais visto como instrumental e menos como uma finalidade *per se* das intervenções apoiadas, embora mereça reflexão o facto de uma parcela ainda significativa dos organismos da AP afirmar não dispor de planos estruturados de intervenção/investimento na área das TIC[15].

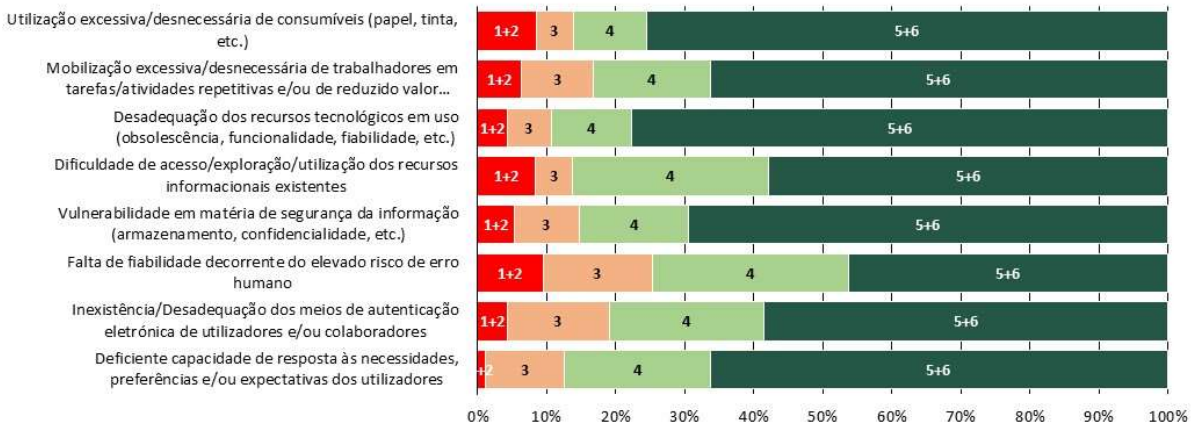
A transversalidade deste Domínio de Intervenção reflete-se também na diversidade de fatores que moldaram a escolha dos processos, funções e/ou áreas abrangidas pelas operações apoiadas, que vão desde a desadequação dos recursos tecnológicos em uso (obsolescência, funcionalidade, fiabilidade, etc.) até à deficiente capacidade de resposta às necessidades, preferências e/ou expectativas dos utilizadores finais (Gráfico E.1). Pela sua relevância específica, merece ser aqui destacada a preocupação revelada quanto às vulnerabilidades existentes em matéria de segurança da informação[16], assim como a perceção de uma mobilização excessiva/desnecessária de trabalhadores em tarefas/atividades repetitivas e/ou de reduzido valor acrescentado que se estende também ao nível de utilização – igualmente excessivo/desnecessário – de consumíveis (papel, tinta, etc.).

É importante assinalar, por último, que nenhum dos PO's financiadores do QREN e do PT2020 adotou na sua programação quaisquer indicadores específicos de realização – e, por conseguinte, metas concretas – aplicáveis a este Domínio de Intervenção, impedindo assim uma apreciação mais circunstanciada da medida que os objetivos fixados possam ou não ter sido atingidos.

[14] Como é referido em diversa literatura, *technology push is when you have the technology and have to design a product that would use the technology*; por seu turno, *market pull is when there is a need in the market so you design a product to meet that need*.
[15] De acordo com o Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, a proporção de organismos públicos que em 2020 declarava não proceder à elaboração anual de planos operacionais e/ou de investimento em TIC era de 70% na AP Regional da Madeira, 53% na AP Regional dos Açores, 43% na AP Central e 36% na AP Local (Municípios).
[16] De acordo com o Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, a proporção de organismos públicos que em 2020 ainda não tinham definida uma estratégia para a segurança da informação era de 64% na AP Regional da Madeira, 53% na AP Regional dos Açores, 36% na AP Local (Municípios) e 34% na AP Central.

GRÁFICO E.1 – FATORES-CHAVE DA DECISÃO DE ESCOLHA DOS PROCESSOS/FUNÇÕES/ÁREAS ABRANGIDAS PELAS OPERAÇÕES

"Como classifica a importância relativa dos seguintes fatores na decisão de escolha dos processos/funções/áreas abrangidas pelos projetos de adoção/utilização de tecnologias de tecnologias digitais de suporte à atividade da entidade?"
[escala de 6 níveis: de **1-Nada importante** a **6-Muito importante**]



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

Caracterização dos resultados iniciais

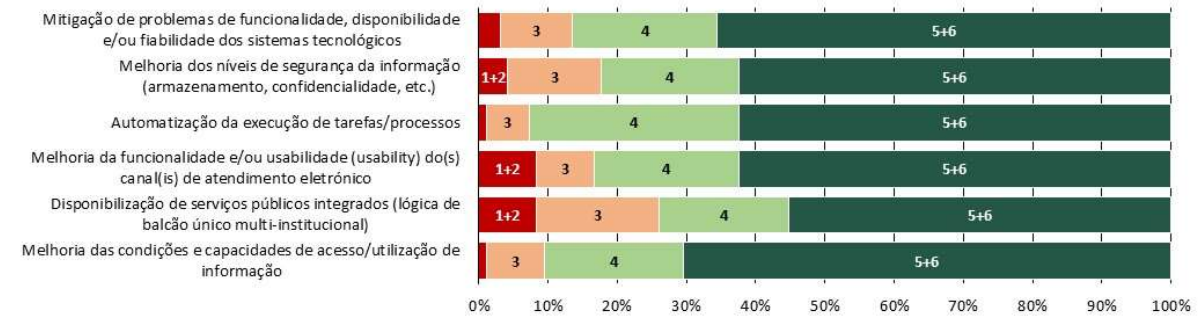
De acordo com a TdP que serve de suporte a esta Avaliação, o resultado inicial esperado por via da concretização deste conjunto de operações deveria traduzir-se de forma direta e imediata numa maior otimização e integração de processos/serviços da AP. A exemplo do que foi apontado para as realizações, também aqui é de frisar que a bateria de indicadores adotada pelos PO's financiadores do QREN e do PT2020 não permite aferir diretamente este resultado, fazendo assim depender a apreciação da medida em que os objetivos visados possam ou não ter sido atingidos à informação recolhida a partir de outras fontes.

Desta forma, e tendo como referência as respostas obtidas através do Inquérito aos Beneficiários, interessa começar por assinalar que estes identificam um contributo direto claramente positivo das operações apoiadas em todas as dimensões de mudança contempladas no resultado inicial esperado, designadamente (Gráfico E.2):

- a automatização da execução de tarefas/processos;
- a melhoria das condições e capacidades de acesso/utilização de informação;
- a mitigação de problemas de funcionalidade, disponibilidade e/ou fiabilidade dos sistemas tecnológicos;
- a melhoria da funcionalidade e/ou usabilidade ('*usability*') do(s) canal(is) de atendimento eletrónico;
- a melhoria dos níveis de segurança da informação (armazenamento, confidencialidade, etc.);
- a disponibilização de serviços públicos integrados (lógica de balcão único multi-institucional).

GRÁFICO E.2 – CONTRIBUTO DIRETO DAS OPERAÇÕES APROVADAS PARA O RESULTADO INICIAL ESPERADO

"Como avalia o contributo direto (efetivo ou esperado) dos projetos de adoção/utilização de tecnologias digitais de suporte à atividade da entidade para a otimização e integração de processos/serviços nas seguintes dimensões?"
[escala de 6 níveis: de **1-Sem contributo direto** a **6-Contributo direto muito positivo**]



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

Sem prejuízo desta apreciação global, as respostas obtidas permitem deduzir que as dimensões de resultado mais fortemente impactadas pelas operações apoiadas correspondem à melhoria das condições e capacidades de acesso/utilização de informação e à mitigação de problemas de funcionalidade, disponibilidade e/ou fiabilidade

dos sistemas tecnológicos utilizados, sendo em contraponto mais limitadas no caso da disponibilização de serviços públicos integrados (i.e. envolvendo a articulação entre diferentes entidades de modo a viabilizar/expandir a oferta de serviços numa lógica de balcão único comum). Deste ponto de vista, parece poder concluir-se que as operações apoiadas terão privilegiado o reforço/otimização das capacidades tecnológicas internas necessárias ao funcionamento das entidades promotoras em detrimento do aumento do grau de integração de processos e serviços entre diferentes entidades da AP, hipótese que se considera plausível face às carências de apetrechamento tecnológico e à falta de cultura colaborativa no seio da AP que haviam sido identificadas aquando do desenho da programação do QREN e, boa medida, também do PT2020. A forma como as entidades respondentes se posicionaram em relação aos pressupostos que a TdP assumia como necessários para materializar o resultado inicial visado afigura-se consistente com essa hipótese.

Com efeito, e no que respeita ao primeiro pressuposto admitido ('são desmaterializadas e/ou automatizadas tarefas/processos com forte impacto no funcionamento'), verifica-se que entre os fatores considerados mais importantes na escolha dos processos/funções/áreas abrangidas pelos projetos apoiados figuram aspetos como a desadequação dos recursos tecnológicos em uso (obsolescência, funcionalidade, fiabilidade, etc.) e a utilização excessiva/desnecessária de consumíveis (papel, tinta, etc.) (cf. Gráfico E.1). Mais do que servir objetivos específicos de mudança conducentes à melhoria do desempenho interno e externo da AP, o que estas prioridades sugerem é que o ciclo de investimentos em análise – em especial no caso do QREN – atribuiu especial centralidade à necessidade de promover o *upgrade* tecnológico e a progressiva desmaterialização da sua atividade (nem sempre acompanhada pela reengenharia dos processos desmaterializados), criando desta forma as fundações para operar um processo mais amplo de transformação digital da AP (desígnio onde o PT2020 se apresenta já mais assertivo).

Relativamente ao segundo pressuposto admitido ('é concretizada a interoperabilidade entre plataformas tecnológicas de diferentes organismos públicos'), por seu turno, é justo reconhecer que este ciclo de investimentos foi essencial para criar e consolidar as condições técnicas de suporte necessárias para viabilizar uma maior integração de processos e serviços entre diferentes entidades da AP, com claro e natural destaque para a operacionalização da iAP – Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública. A este respeito, e de acordo com o Inquérito aos Beneficiários, verifica-se que 56% das entidades respondentes declararam que as operações a seu cargo incluíram a criação/melhoria das condições técnicas de interoperabilidade com plataformas tecnológicas de outros organismos com o intuito de tornar acessível o acesso eletrónico a dados residentes nos seus sistemas de informação a outros organismos públicos (em 73% dos casos com recurso à iAP); em sentido inverso, verifica-se também que 43% das entidades respondentes o fez com o intuito de aceder eletronicamente a dados residentes nos sistemas de informação de outros organismos públicos (em 63% dos casos com recurso à iAP).

O cotejamento destas respostas com informação proveniente de outras fontes revela-se de grande utilidade para as colocar *em contexto*, mas também para ilustrar as dificuldades concretas que a obtenção de uma leitura quantificada credível neste domínio suscita. Segundo o último Inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação promovido pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, a proporção de organismos da AP que em 2020 declarava utilizar a iAP era de 31% no caso da AP Central (i.e. 93 organismos), 20% no caso da AP Local/Municípios (i.e. 62 organismos), 18% no caso da AP Regional dos Açores (i.e. 9 organismos) e 9% no caso da AP Regional da Madeira (i.e. 5 organismos), totalizando 169 organismos públicos utilizadores que representam 24% do total de organismos da AP abrangidos neste Inquérito; contudo, o Relatório de Atividades de 2020 da AMA (entidade gestora da iAP) aponta para apenas 76 entidades aderentes à Plataforma de Integração da iAP, 33 à Plataforma/*Gateway* de Mensagens da iAP e 60 à Plataforma de Pagamentos da iAP, sabendo-se que parte destas entidades utilizam mais que uma destas (sub-)Plataformas e que nesse universo é também integrado por entidades não públicas.

Assim, e não ignorando o elevado potencial que se reconhece aos avanços tecnológicos alcançados nesta matéria, considera-se que a sua plena materialização carece ainda de passos decisivos que alarguem o universo de entidades públicas ligadas entre si (que continua a ser pouco expressivo) e a amplitude quantitativa e qualitativa da base informacional partilhada, correspondendo esse caminho a uma condição essencial para a efetivação do princípio *only once* e da disponibilização de serviços públicos integrados aos Cidadãos e Empresas.

Caracterização dos resultados intermédios

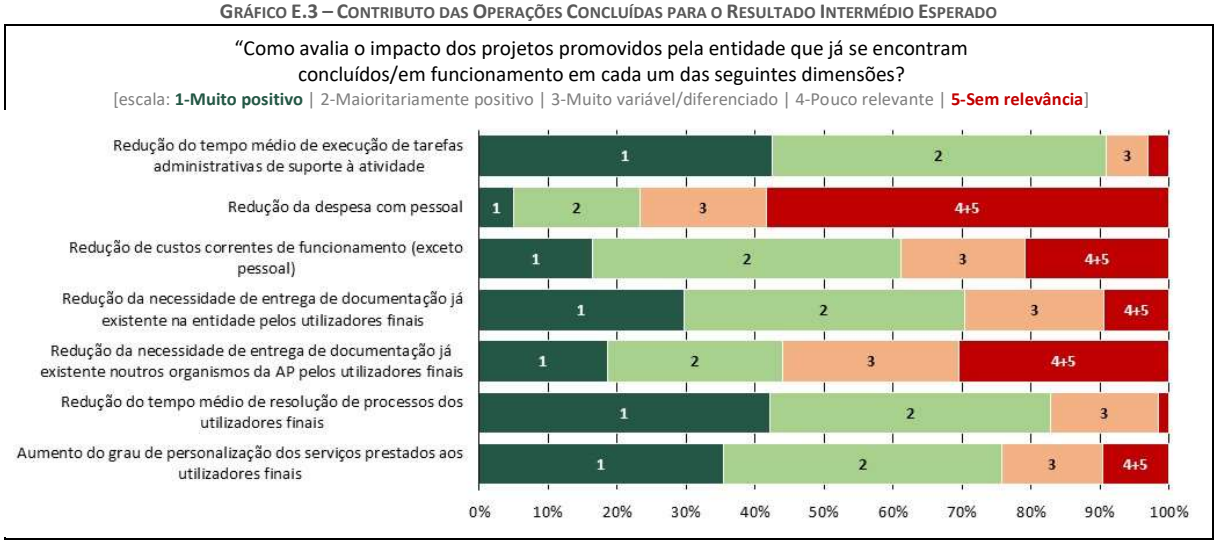
A TdP que serve de suporte a esta Avaliação posiciona a melhoria da produtividade e da responsividade da AP como resultado intermédio esperado da ação do QREN e do PT2020 no Domínio de Intervenção B (Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública). Este é um tipo de impacto cuja análise não encontra suporte na bateria de indicadores constante dos documentos de programação dos PO's

do QREN e do PT2020, fazendo assim depender a apreciação da medida em que os objetivos visados possam ou não ter sido atingidos à informação recolhida a partir de outras fontes (designadamente de natureza primária).

Assim, e tendo por base os resultados do Inquérito aos Beneficiários, verifica-se que as entidades respondentes expressaram uma valorização relativamente contida do impacto efetivamente produzido pelos projetos já concluídos/em funcionamento, o que sugere alguma mitigação do risco de enviesamento que muitas vezes caracteriza as respostas obtidas por esta via (Gráfico E.3). Para esta mitigação contribui também a existência de uma diferenciação clara da valorização atribuída às diferentes dimensões de impacto analisadas, importando aqui realçar que:

- as dimensões onde o impacto dos projetos foi maior correspondem à redução do tempo médio de execução de tarefas administrativas de suporte à atividade e à redução do tempo médio de resolução de processos dos utilizadores finais, assim como ao aumento do grau de personalização dos serviços prestados;
- a dimensão onde o impacto dos projetos foi menor corresponde à redução da despesa com pessoal, sendo de referir a relativa contenção que também caracterizou as respostas relativas à magnitude do impacto sobre a redução de custos correntes de funcionamento (não incluindo a despesa com pessoal);
- o impacto dos projetos sobre a redução da necessidade de entrega de documentação já existente na AP por parte dos utilizadores de serviços (princípio *only once*) também se apresenta limitado, embora com uma diferença expressiva entre aquilo que é a informação já existente na própria entidade (impacto mais forte) e a informação já existentes noutros organismos da AP (impacto mais fraco).

GRÁFICO E.3 – CONTRIBUTO DAS OPERAÇÕES CONCLUÍDAS PARA O RESULTADO INTERMÉDIO ESPERADO



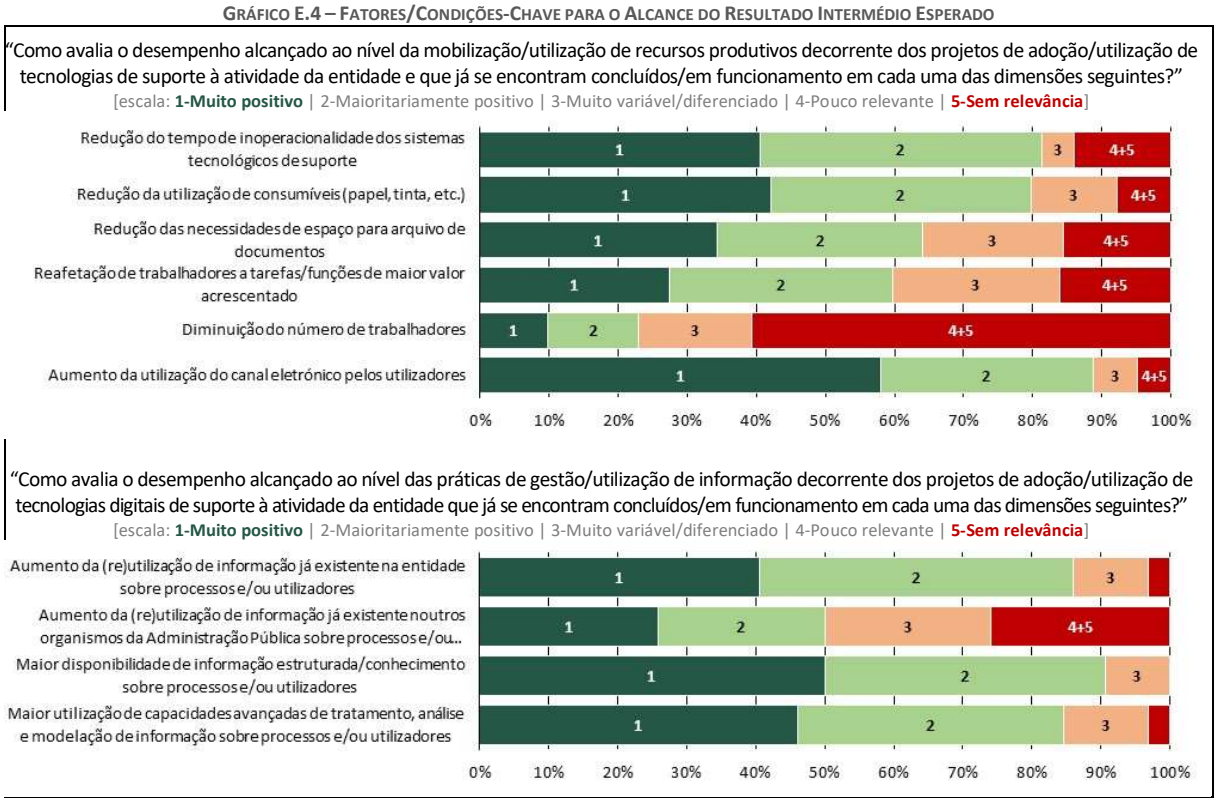
FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

Estes elementos apontam para a existência de um impacto relevante dos projetos de adoção/utilização de tecnologias digitais já concluídos/em funcionamento ao nível do aumento da produtividade e responsividade da AP, sugerindo que se está a *produzir mais com os mesmos recursos* e que se estão a prestar *serviços mais personalizados e desburocratizados para os utilizadores*. Sem prejuízo desta apreciação geral, parece também claro que a intensificação tecnológica operada na AP não se traduziu numa redução substancial dos seus custos correntes (em especial nos custos com pessoal), subsistindo igualmente uma margem de progressão muito significativa ao nível da concretização do princípio *only once*. A forma como as entidades respondentes se posicionaram em relação aos pressupostos que a TdP assumia como necessários para materializar o resultado intermédio visado ajudam a explicar estas conclusões (Gráfico E.4).

Com efeito, e no que respeita ao primeiro pressuposto admitido ('são obtidos ganhos de racionalidade na utilização dos recursos produtivos instalados'), verifica-se que a racionalização alcançada ao nível da base de recursos produtivos das entidades respondentes incide preponderantemente sobre a redução do tempo de inoperacionalidade dos sistemas tecnológicos de suporte à sua atividade e a redução da utilização de consumíveis (papel, tinta, etc.), o que constitui um reflexo direto do investimento realizado no *upgrade* desses sistemas e na crescente desmaterialização da sua atividade. O aumento da utilização do canal eletrónico pelos utilizadores é também referenciado como uma dimensão fortemente impactada pelos projetos desenvolvidos, embora a concretização do potencial de redução de despesa associado esteja dependente do ritmo – ainda lento – de transferência de utilizadores do canal presencial (mais oneroso). Em contraponto, retira-se das respostas obtidas

que aspetos como a diminuição do número de trabalhadores ou mesmo a reafetação de trabalhadores a tarefas/funções de maior valor acrescentado terão tido um peso pouco expressivo nos ganhos de racionalidade na utilização dos recursos produtivos instalados que sustentaram o alcance do resultado intermédio visado.

GRÁFICO E.4 – FATORES/CONDIÇÕES-CHAVE PARA O ALCANCE DO RESULTADO INTERMÉDIO ESPERADO



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

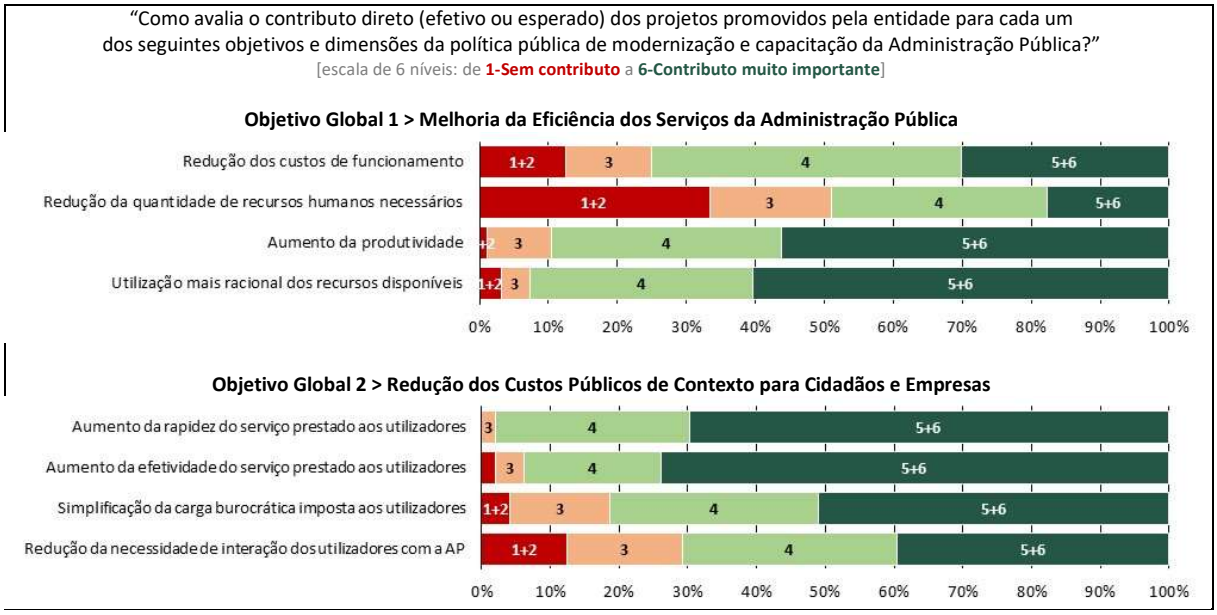
Relativamente ao segundo pressuposto admitido ('são adotadas práticas mais robustas e consequentes de gestão/utilização de informação'), por seu turno, importa destacar que a generalidade das entidades respondentes atribuem aos projetos implementados um contributo claramente positivo ao nível da disponibilidade de informação estruturada/conhecimento sobre processos e/ou utilizadores, da (re)utilização de informação já existente na entidade sobre processos e/ou utilizadores e da utilização de capacidades avançadas de tratamento, análise e modelação de informação sobre processos e/ou utilizadores. Em contraponto, esse contributo é claramente menos evidente no plano da (re)utilização de informação já existente noutros organismos da AP, confirmando assim o menor avanço – ou o avanço mais lento do que o desejável – observado na concretização do princípio *only once* e, em termos mais amplos, da expansão da oferta de serviços públicos integrados aos Cidadãos e Empresas.

Contributo para os resultados finais

O resultado intermédio produzido ou suscetível de vir a ser produzido (em especial no caso das operações ainda em curso do PT2020) pelas operações apoiadas através do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção corresponde ao seu contributo específico e concreto para o alcance dos grandes objetivos da política pública de M&CAP, ou seja, dos resultados finais expressos na TdP que serve de suporte a esta Avaliação.

De acordo com as respostas obtidas no Inquérito aos Beneficiários, e no que ao objetivo/resultado final relativo à melhoria da eficiência dos serviços da AP diz respeito, verifica-se que a utilização mais racional dos recursos disponíveis e o aumento da produtividade correspondem claramente aos contributos mais expressivos que decorrem da intervenção do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção (Gráfico E.5). Em contraponto, pode dizer-se que o seu contributo para a redução dos custos de funcionamento e – muito em especial – para a redução da quantidade de recursos humanos necessários afigura-se bem mais mitigado.

GRÁFICO E.5 – CONTRIBUTO DAS OPERAÇÕES APROVADAS PARA OS RESULTADOS FINAIS ESPERADOS



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

Estes elementos sugerem, portanto, que o contributo das intervenções apoiadas pelo QREN e pelo PT2020 no âmbito deste Domínio de Intervenção para o objetivo de melhoria da eficiência da AP se traduz primordialmente através do alargamento da capacidade de resposta proporcionada pela AP a partir da base de recursos existentes, não sendo esperada uma progressão tão expressiva ao nível da diminuição do volume de recursos empregues na produção da capacidade de resposta instalada.

Relativamente ao objetivo/resultado final relativo à redução dos custos públicos de contexto para Cidadãos e Empresas, o contributo das intervenções apoiadas pelo QREN e pelo PT2020 no âmbito deste Domínio de Intervenção estende-se de forma mais generalizada pelo conjunto de dimensões de resultado considerado, embora o mesmo seja particularmente elevado ao nível do aumento da rapidez e ao aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores (Gráfico E.5). Apesar de positivos, são claramente menos expressivos os contributos ao nível da simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores e, sobretudo, da redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP.

Neste caso, os elementos recolhidos sugerem que o contributo das intervenções apoiadas pelo QREN e pelo PT2020 para o objetivo de redução dos custos públicos de contexto se traduz primordialmente através da melhoria dos padrões de desempenho operacional dos serviços prestados, não sendo esperada uma progressão tão expressiva ao nível da redução dos níveis de complexidade e esforço com que os utilizadores finais se deparam nas suas interações com a AP.

F. ANÁLISE TEMÁTICA DO DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO C

Este Anexo compila os principais elementos de análise relativos ao Domínio de Intervenção C (Capacitação Institucional e Desenvolvimento Organizacional da Administração Pública) da Teoria da Programação [TdP] que serve de suporte à presente Avaliação. Estes elementos foram organizados em função da seguinte estrutura de conteúdos:

- Racional da intervenção;
- Perfil das realizações apoiadas;
- Alcance do resultado inicial esperado;
- Alcance do resultado intermédio esperado;
- Contributo para os resultados finais esperados.

Racional da intervenção

De acordo com a TdP que serve de suporte a esta Avaliação, este Domínio de Intervenção pretende fomentar a adoção de novos modelos/práticas de gestão e organização por parte dos organismos da Administração Pública [AP], contribuindo assim para melhorar o seu desempenho organizacional e operacional (resultado intermédio esperado).

Para este efeito, a atuação do QREN e do PT2020 concretiza-se através da atribuição de apoio financeiro à promoção de iniciativas de capacitação institucional e mudança organizacional na AP (realização esperada), as quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a racionalização, focalização e/ou agilização da atividade dos organismos que integram a AP (resultado inicial esperado). O sucesso desta transição tem subjacentes dois pressupostos principais:

- São adotados novos formatos/modelos organizativos e/ou de estruturação funcional da atividade;
- São adotadas novas abordagens, métodos e/ou ferramentas de gestão.

Como referido, é esperado que a concretização das operações apoiadas no âmbito deste domínio de intervenção possa contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e operacional dos organismos da AP. A efetivação deste resultado mediato (intermédio) tem igualmente subjacentes dois pressupostos principais:

- As práticas de planeamento adotadas traduzem e promovem uma cultura de orientação para resultados;
- São reforçadas as práticas de monitorização e avaliação de desempenho organizacional e operacional.

É a partir do alcance daquele resultado intermédio que é gerado um contributo específico para os dois grandes objetivos prosseguidos pela política pública de M&CAP (resultados finais esperados):

- Redução dos custos públicos de contexto para Cidadãos e Empresas (de natureza mais *externa*, perspetivada na ótica dos utilizadores de serviços públicos);
- Melhoria da eficiência dos serviços da Administração Pública (de natureza mais *interna*, centrada nas condições e termos de funcionamento interno da AP).

Perfil das realizações apoiadas

A intervenção do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção encontra suporte numa carteira de 404 operações com um custo elegível total de 362,4 milhões de euros, o que corresponde a 17% do total de operações apoiadas no conjunto dos dois períodos de programação e 34% do seu custo elegível total. Apesar do custo elegível estar equitativamente repartido por ambos os períodos, verifica-se que o PT2020 concentra 64% das operações apoiadas, o que significa uma diminuição do custo médio das operações de 1,2 milhões de euros no QREN para somente 0,7 milhões de euros no PT2020 (-44%).

Estas operações foram promovidas por 254 entidades beneficiárias, destacando-se o peso detido pelas entidades da AP Central (52% das operações apoiadas e 64% do custo elegível associado) e, a larga distância, pelas entidades da AP Local (32% e 24%, respetivamente) (Quadro F.1).

QUADRO F.1 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR TIPOLOGIA DE PROMOTOR

Tipologia de Promotor	QREN*				PT200**				Total			
	Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
AP Central	63	43,2	117 815	64,6	147	57,0	113 329	63,0	210	52,0	231 144	63,8
AP Central Desconc. e AP Regional	9	6,2	8 583	4,7	51	19,8	33 344	18,5	60	14,9	41 927	11,6
AP Local	73	50,0	55 665	30,5	57	22,1	31 653	17,6	130	32,2	87 318	24,1
Outros	1	0,7	401	0,2	3	1,2	1 611	0,9	4	1,0	2 013	0,6
Total	146	100,0	182 465	100,0	258	100,0	179 937	100,0	404	100,0	362 402	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020
FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

De forma mais específica, é possível contatar que 22 entidades (i.e. 9% do total) foram responsáveis por 51% do custo elegível das operações apoiadas e 48% do montante de Fundo atribuído, com destaque para:

- a ESPAP-Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, com 3 operações que representam um custo elegível de 41,8 milhões de euros e um montante de Fundo de 24,2 milhões de euros (i.e. 12% e 9% do total, respetivamente);
- a APA-Agência Portuguesa do Ambiente, com 7 operações que representam um custo elegível de 13,5 milhões de euros e um montante de Fundo de 7,9 milhões de euros (i.e. 4% e 3% do total, respetivamente);
- a ACSS-Administração Central do Sistema de Saúde, com 2 operações que representam um custo elegível de 12,3 milhões de euros e um montante de Fundo de 7,2 milhões de euros (i.e. 3% e 3% do total, respetivamente);
- o IRN-Instituto dos Registos e do Notariado, com 5 operações que representam um custo elegível de 11,6 milhões de euros e um montante de Fundo de 8,0 milhões de euros (i.e. 3% e 3% do total, respetivamente);
- o Turismo de Portugal, com 7 operações que representam um custo elegível de 10,1 milhões de euros e um montante de Fundo de 6,7 milhões de euros (i.e. 3% e 3% do total, respetivamente);
- a AMA-Agência para a Modernização Administrativa, com 3 operações que representam um custo elegível de 9,7 milhões de euros e um montante de Fundo de 6,5 milhões de euros (i.e. 3% e 2% do total, respetivamente).

A principal área de governação abrangida nas operações aprovadas corresponde à Governação Geral (37% das operações apoiadas e 38% do custo elegível associado), seguida a larga distância pelas áreas da Saúde (15% e 14%, respetivamente) e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (13% e 13%, respetivamente) (Quadro F.2). A área da Saúde merece aqui especial realce, fruto do elevado crescimento registado entre períodos de programação (em número e valor das operações), tendo como contraponto a retração observada na área de Governação Geral.

QUADRO F.2 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR ÁREA DE GOVERNAÇÃO

Área de Governação	QREN*				PT2020**				Total			
	Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
Governação Geral	79	54,1	85 047	46,6	69	26,7	50 967	28,3	148	36,6	136 014	37,5
Saúde	3	2,1	13 576	7,4	57	22,1	37 476	20,8	60	14,9	51 052	14,1
Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	17	11,6	24 755	13,6	36	14,0	22 931	12,7	53	13,1	47 686	13,2
Ambiente, Ord. do Território e Energia	6	4,1	10 259	5,6	15	5,8	11 849	6,6	21	5,2	22 109	6,1
Justiça	7	4,8	18 993	10,4	7	2,7	2 939	1,6	14	3,5	21 932	6,1
Economia	7	4,8	8 335	4,6	17	6,6	12 197	6,8	24	5,9	20 532	5,7
Outras áreas	27	18,5	21 499	11,8	57	22,1	41 579	23,1	84	20,8	63 078	17,4
Total	146	100,0	182 465	100,0	258	100,0	179 937	100,0	404	100,0	362 402	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020
FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Do ponto de vista do perfil das operações apoiadas, interessa assinalar que só 92 operações com um custo associado de 41,4 milhões de euros (i.e. 23% em número e 11% em valor) correspondem a projetos com enquadramento exclusivo neste Domínio de Intervenção, sendo as restantes corporizadas por projetos com enquadramento em mais que um Domínio (Quadro F.3). Neste último caso, as combinatórias mais expressivas ocorrem com projetos ligados ao Domínio B (39% em número e 37% em valor) e, de forma conjunta, aos Domínios A e B (55% em número e 56% em valor).

QUADRO F.3 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR COMBINATÓRIA DE DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO

Domínio de Intervenção	Combinatória	QREN*				PT2020**				Total			
		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
		#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
C	C	9	6,2	3 445	1,9	83	32,2	37 918	21,1	92	22,8	41 362	11,4
	A+C	2	1,4	476	0,3	13	5,0	1 868	1,0	15	3,7	2 344	0,6
	B+C	34	23,3	51 748	28,4	88	34,1	67 743	37,6	122	30,2	119 492	33,0
	A+B+C	97	66,4	108 490	59,5	74	28,7	72 408	40,2	171	42,3	180 898	49,9
	Outras	4	2,7	18 306	10,0	0	0,0	0	0,0	4	1,0	18 306	5,1
	Total	146	100,0	182 465	100,0	258	100,0	179 937	100,0	404	100,0	362 402	100,0

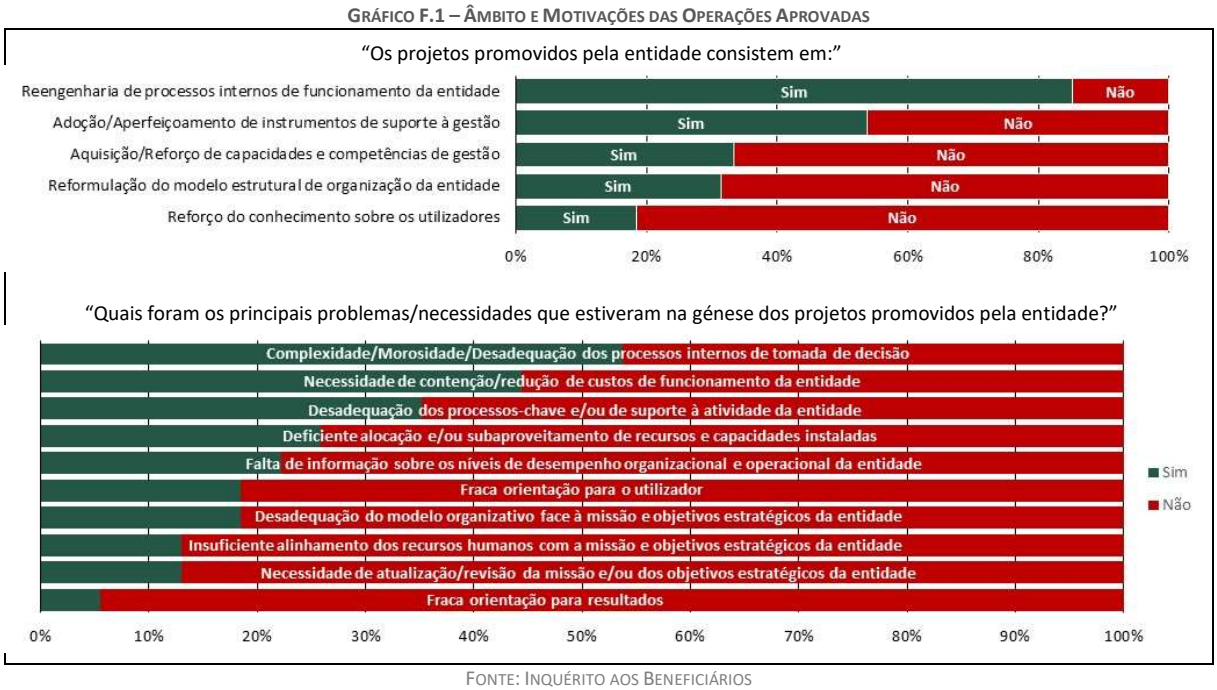
* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020

FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Estes números permitem deduzir que uma clara maioria das operações com enquadramento neste Domínio de Intervenção se inscreveu em lógicas mais amplas de modernização e capacitação das entidades promotoras, com destaque para aquelas que decorrem do processo de transformação digital em curso (com a consequente adaptação das lógicas organizacionais de estruturação e funcionamento) e, de forma associada, com a reformulação operada ao nível dos modelos e soluções de atendimento da AP. Deve realçar-se, ainda assim, o aumento expressivo – em número e valor – das operações com enquadramento exclusivo no presente Domínio de Intervenção entre períodos de programação, o que é consistente com a aposta realizada no âmbito do PT2020. Em contraponto, importa referir a (quase) inexistência de interações diretas significativas entre iniciativas de promoção da capacitação institucional e mudança organizacional e as intervenções de formação profissional, o que, no limite, poderá ser resultante da forma – reconhecidamente pouco eficaz – como ambos os Domínios foram operacionalizados no QREN e no PT2020.

De forma mais qualitativa, e tendo por base os resultados obtidos por via do Inquérito aos Beneficiários, pode constatar-se que o foco das operações com enquadramento neste Domínio de Intervenção esteve preponderantemente centrado na reengenharia de processos internos de funcionamento (85% das respostas obtidas) e, em menor escala, na adoção/aperfeiçoamento de instrumentos de suporte à gestão (54% das respostas obtidas) (Gráfico F.1). Bem menos expressivas foram as respostas que apontaram o reforço do conhecimento sobre os utilizadores finais, a reformulação do modelo estrutural de organização da entidade ou a aquisição/reforço de capacidades e competências de gestão como foco das operações em apreço, sinalizando portanto um perfil de intervenção relativamente estreito face aos objetivos da programação (em especial no PT2020) e uma aparente predominância de lógicas mais operacionais.

GRÁFICO F.1 – ÂMBITO E MOTIVAÇÕES DAS OPERAÇÕES APROVADAS



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

De acordo com a mesma fonte, é possível extrair que estas operações tiveram como principal motivação responder a constrangimentos relacionados com a complexidade/morosidade/desadequação dos processos

internos de tomada de decisão (54% do total de respostas), assim como à necessidade de contenção/redução de custos de funcionamento das entidades respondentes (44% do total de respostas). Atendendo à focalização das operações na reengenharia de processos internos de funcionamento, é de relevar a importância moderada (somente 35% do total de respostas) que estas entidades atribuíram à desadequação dos processos-chave e/ou de suporte à atividade como *leit-motiv* estruturante para o seu desenvolvimento, facto que poderá refletir alguma prevalência da lógica de desmaterialização de processos existentes sobre a lógica de redesenho/otimização desses mesmos processos (ver também Anexo E). Finalmente, merece também referência a reduzida importância que parece ter sido atribuída a matérias mais *estruturais* como a redefinição das estratégias e/ou modelos organizativos das entidades respondentes, o reforço da capacidade de mobilização e alinhamento dos recursos e capacidades instaladas em função daquelas estratégias ou o aumento da sua orientação para resultados e/ou para o utilizador.

É importante assinalar, por último, que nenhum dos PO's financiadores do QREN e do PT2020 adotou na sua programação quaisquer indicadores específicos de realização – e, por conseguinte, metas concretas – aplicáveis a este Domínio de Intervenção, impedindo assim uma apreciação mais circunstanciada da medida que os objetivos fixados possam ou não ter sido atingidos.

Alcance do resultado inicial esperado

De acordo com a TdP que serve de suporte a esta Avaliação, o resultado inicial esperado por via da concretização deste conjunto de operações deveria traduzir-se de forma direta e imediata numa maior racionalização, focalização e/ou agilização da atividade dos organismos que integram a AP. A exemplo do que foi apontado para as realizações, também aqui é de frisar que nenhum dos PO's financiadores do QREN e do PT2020 adotou na sua programação quaisquer indicadores específicos de resultado – e, por conseguinte, metas concretas – aplicáveis a este Domínio de Intervenção, fazendo assim depender a apreciação da medida em que os objetivos visados possam ou não ter sido atingidos à informação recolhida a partir de outras fontes (designadamente de natureza primária).

Desta forma, e tendo como referência as respostas obtidas através do Inquérito aos Beneficiários, interessa começar por assinalar a existência de um contributo diferenciado das operações apoiadas para cada uma das três dimensões de mudança contempladas no resultado inicial esperado (Gráfico F.2).

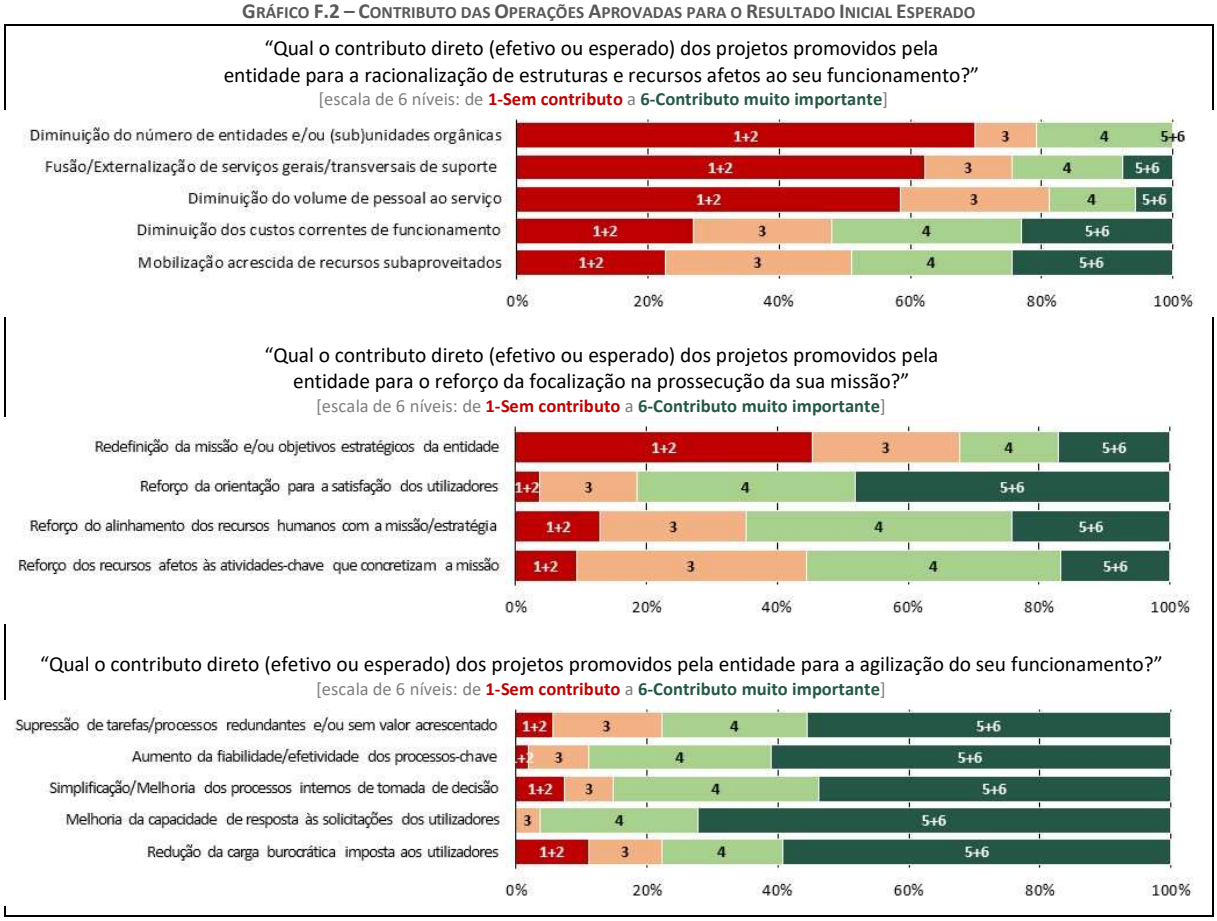
Segundo estes dados, e de forma muito consistente com o perfil das realizações apoiadas, é possível constatar que o seu contributo se apresenta especialmente importante na ótica da agilização do funcionamento das entidades respondentes. Este contributo manifesta-se tanto numa perspetiva mais interna às entidades (i.e. supressão de tarefas/processos redundantes e/ou sem valor acrescentado, aumento da fiabilidade/efetividade dos processos-chave e simplificação/melhoria dos processos internos de tomada de decisão) como na perspetiva mais externa da resposta fornecida aos seus utilizadores finais (i.e. melhoria da capacidade de resposta às solicitações dos utilizadores e redução da carga burocrática imposta aos utilizadores).

Apesar de menos intensos, são também sinalizados contributos relevantes ao nível de uma maior focalização da atividade das entidades respondentes na prossecução das respetivas missões (i.e. no '*core*'da sua atividade), com destaque para o reforço da sua orientação para a satisfação das necessidades, expectativas e preferências dos utilizadores finais e, em menor escala, do alinhamento dos recursos humanos com a missão e estratégia institucional/organizacional e do reforço (absoluto ou relativo) dos recursos afetos às atividades-chave que concretizam essa missão. Em face das respostas obtidas, pode concluir-se que a redefinição da missão e/ou objetivos estratégicos prosseguidos não se perfila como um objetivo/resultado expectável das operações desenvolvidas por uma maioria clara destas entidades.

Interessa referir, por fim, que são também as próprias entidades beneficiárias respondentes que reconhecem ser limitado o resultado suscetível de ter sido/poder ser alcançado no plano da racionalização de estruturas e recursos afetos ao seu funcionamento, sobretudo no que respeita à diminuição do número de entidades e/ou (sub)unidades orgânicas, à fusão/externalização de serviços gerais/transversais de suporte ao seu funcionamento e à diminuição do volume de pessoal que nelas desenvolve a sua atividade. Sem prejuízo deste facto, deve referir-se a perspetiva de obtenção de alguns ganhos ao nível da diminuição dos custos correntes de funcionamento destas entidades e/ou da mobilização acrescida de recursos subaproveitados como resultado direto e imediato da implementação destas operações, sendo também de realçar o facto de uma parte significativa das operações aprovadas (estimada *por defeito* em, pelo menos, 10% em número e 25% em custo) ter sido protagonizada por organismos públicos prestadores de serviços partilhados, como são os casos da ESPAP, dos SPMS-Serviços

Partilhados do Ministério da Saúde, dos Serviços Partilhados da Universidade de Lisboa e de várias entidades intermunicipais que se posicionaram nessa lógica perante os Municípios associados[17].

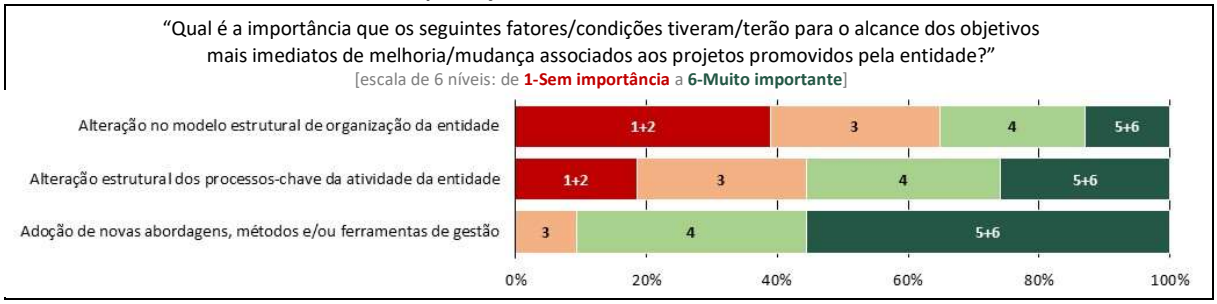
GRÁFICO F.2 – CONTRIBUTO DAS OPERAÇÕES APROVADAS PARA O RESULTADO INICIAL ESPERADO



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

Perante este quadro de alcance diferenciado das dimensões que objetivam o resultado inicial esperado, é pertinente questionar em que medida é que o mesmo encontra (ou não) suporte na concretização dos pressupostos que a TdP assumia como necessários para o materializar (Gráfico F.3).

GRÁFICO F.3 – FATORES/CONDIÇÕES-CHAVE PARA O ALCANCE DO RESULTADO INICIAL ESPERADO



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

Assim, e no que respeita ao primeiro pressuposto admitido ('são adotados novos formatos/modelos organizativos e/ou de estruturação da atividade'), parece correto deduzir a partir da informação recolhida que uma parcela maioritária das operações aprovadas não visaram nem terão sido acompanhadas pela introdução de alterações significativas ao modelo estrutural de organização das entidades promotoras, o que justifica que estas não tenham sido encaradas como uma condição necessária para o sucesso das intervenções nem/ou como um fator explicativo

[17] Esta parcela de operações aumenta de forma relevante se consideradas as entidades beneficiárias resultantes de processos de fusão concretizados ao abrigo de iniciativas como o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado [PRACE] ou o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado [PREMAC].

dos resultados alcançados. No que se refere à introdução de alterações estruturais nos processos-chave da atividade desenvolvida por estas entidades, considerada pouco relevante por perto de metade das entidades respondentes (o que é paradoxal perante a centragem das operações na reengenharia de processos internos), afigura-se plausível retomar a possibilidade de que, em muitos casos, possa ter existido alguma prevalência da lógica de desmaterialização de processos existentes sobre a lógica de redesenho/otimização desses mesmos processos.

Relativamente ao segundo pressuposto admitido ('são adotadas novas abordagens, métodos e/ou ferramentas de gestão'), por seu turno, deteta-se uma convergência bastante expressiva das entidades em torno do papel que a adoção de novas abordagens, métodos e/ou ferramentas de gestão assume enquanto condição necessária para o sucesso das intervenções e/ou como fator explicativo dos resultados alcançados. Deve ter-se presente, a este respeito, que a adoção/aperfeiçoamento de instrumentos de suporte foi precisamente referenciada por mais de metade das entidades respondentes como uma componente-chave das operações aprovadas, robustecendo assim a confirmação global deste pressuposto da TdP.

Alcance do resultado intermédio esperado

A TdP que serve de suporte a esta Avaliação posiciona a melhoria do desempenho organizacional e operacional dos organismos da AP como resultado intermédio esperado da ação do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção, correspondendo esta à mudança estrutural (mediata) que se pretendeu despoletar e/ou acelerar por via da implementação das operações apoiadas. Mais uma vez, constata-se que nenhum dos PO's financiadores do QREN e do PT2020 adotou na sua programação quaisquer indicadores específicos de resultado – e, por conseguinte, metas concretas – aplicáveis a este Domínio de Intervenção, fazendo assim depender a apreciação da medida em que os objetivos visados possam ou não ter sido atingidos à informação recolhida a partir de outras fontes (designadamente de natureza primária).

Desta forma, e tendo como referência as respostas obtidas através do Inquérito aos Beneficiários, observa-se que uma maioria expressiva de entidades avalia o contributo das operações implementadas e já concluídas de forma positiva ou maioritariamente positiva, sendo residual a proporção daquelas que o reputam como pouco relevante ou mesmo sem relevância (Gráfico F.4). De forma mais específica, é possível constatar que:

- 85% das entidades respondentes qualifica positivamente o impacto alcançado sobre a dimensão 'efetividade e agilidade dos processos de decisão e execução operacional', das quais 33% como 'muito positivo';
- 79% das entidades respondentes qualifica positivamente o impacto alcançado sobre a dimensão 'racionalização/redução de custos de funcionamento', das quais 29% como 'muito positivo';
- 76% das entidades respondentes qualifica positivamente o impacto alcançado sobre a dimensão 'consistência e robustez dos processos de decisão estratégica/organizacional', das quais 30% como 'muito positivo';
- 74% das entidades respondentes qualifica positivamente o impacto alcançado sobre a dimensão 'satisfação dos utilizadores com os serviços prestados', das quais 44% como 'muito positivo';
- 66% das entidades respondentes qualifica positivamente o impacto alcançado sobre a dimensão 'concretização dos objetivos/metas dos instrumentos de planeamento' adotados pelas entidades, das quais 28% como 'muito positivo'.

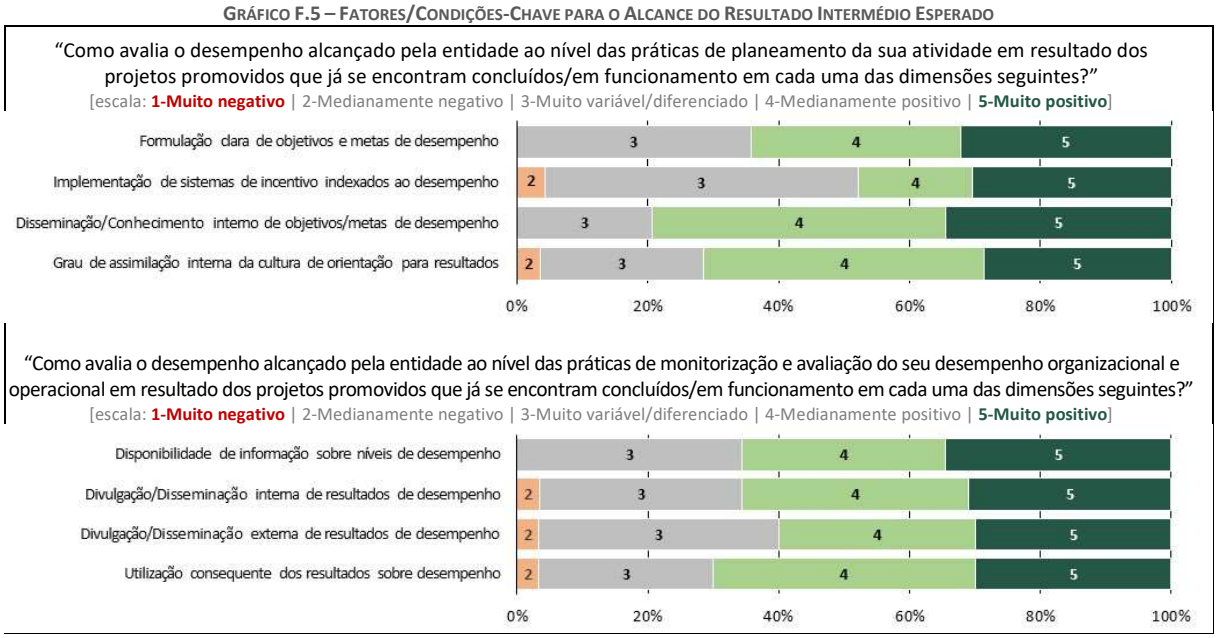
GRÁFICO F.4 – CONTRIBUTO DAS OPERAÇÕES CONCLUÍDAS PARA O RESULTADO INTERMÉDIO ESPERADO

FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

A leitura deste(s) resultado(s) não deve ignorar o risco de enviesamento que muitas vezes caracteriza as respostas obtidas por esta via, acentuado neste caso pelo facto de muitas das dimensões em apreciação não disporem de métricas nem medições capazes de sustentar um juízo de valor mais objetivo e fundamentado para o conjunto das operações em análise. A forma como as entidades respondentes se posicionaram em relação aos pressupostos

que a TdP assumia como necessários para materializar o resultado intermédio visado é, deste ponto de vista, um elemento valioso para contextualizar e explicar os resultados alcançados neste Domínio de Intervenção (Gráfico F.5).

GRÁFICO F.5 – FATORES/CONDIÇÕES-CHAVE PARA O ALCANCE DO RESULTADO INTERMÉDIO ESPERADO



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

Assim, e no que respeita ao primeiro pressuposto admitido ('as práticas de planeamento adotadas traduzem e promovem uma cultura de orientação para resultados'), pode deduzir-se a partir das respostas obtidas que, para uma maioria expressiva de entidades, os projetos desenvolvidos permitiram reforçar a perspetiva de orientação para resultados nas suas práticas de planeamento institucional/organizacional, alavancando desta forma o alcance do resultado intermédio esperado. Sem prejuízo desta leitura predominante, deve realçar-se que uma proporção significativa de entidades reputa esse reforço como muito variável/diferenciado, situação que é particularmente notória no caso da implementação de sistemas eficazes de incentivo indexados ao desempenho acoplados às práticas de planeamento adotadas (refletindo aspetos estruturais do funcionamento da AP cuja resolução transcende largamente a ação dos FEEI).

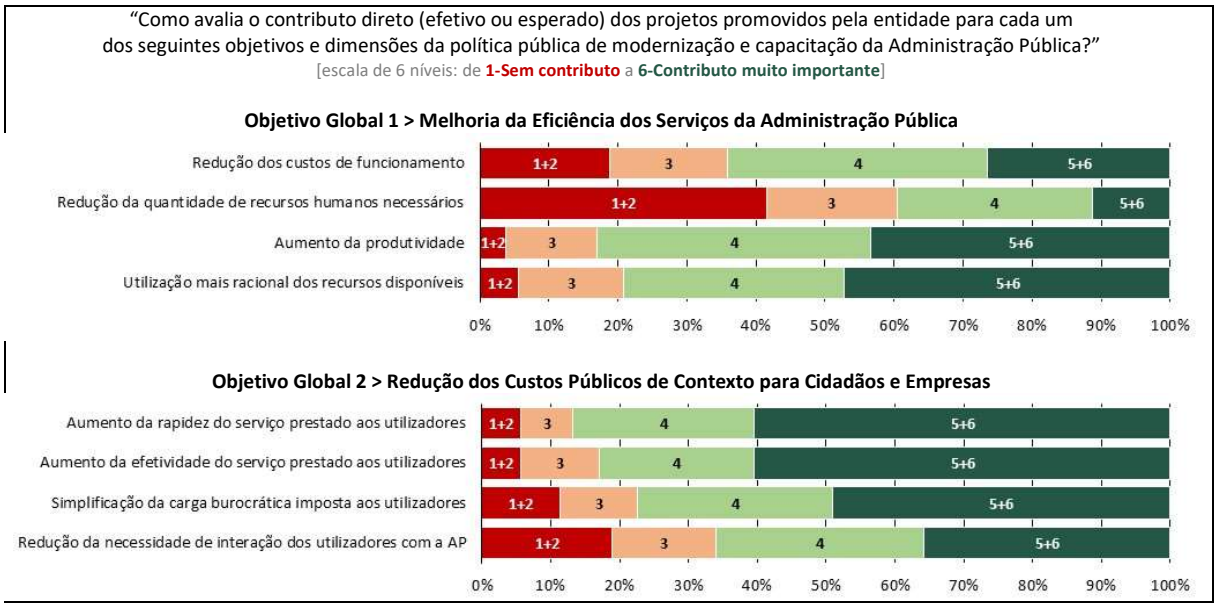
De forma alinhada, também em relação ao segundo pressuposto admitido ('são reforçadas as práticas de monitorização e avaliação de desempenho organizacional e operacional') é possível concluir a partir das respostas obtidas que, para uma maioria expressiva de entidades, os projetos desenvolvidos permitiram melhorar as suas práticas de monitorização e avaliação do desempenho organizacional e operacional e, por essa via, alavancar o alcance do resultado intermédio esperado. Apesar desta conclusão global, deve assinalar-se – também aqui – o facto de uma proporção significativa de entidades classificar essa melhoria como muito variável/diferenciada, sinalizando neste caso um desempenho menos conseguido a este nível.

Contributo para os resultados finais

O resultado intermédio produzido ou suscetível de vir a ser produzido (em especial no caso das operações ainda em curso do PT2020) pelas operações apoiadas através do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção corresponde ao seu contributo específico e concreto para o alcance dos grandes objetivos da política pública de M&CAP, ou seja, dos resultados finais expressos na TdP que serve de suporte a esta Avaliação.

De acordo com as respostas obtidas no Inquérito aos Beneficiários, e no que ao objetivo/resultado final relativo à melhoria da eficiência dos serviços da AP diz respeito, verifica-se que o aumento da produtividade e a utilização mais racional dos recursos disponíveis correspondem claramente aos contributos mais expressivos que decorrem da intervenção do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção (Gráfico F.6). Em contraponto, mas de forma consistente com os objetivos e com a natureza das operações apoiadas, pode dizer-se que o seu contributo para a redução dos custos de funcionamento e – de forma muito marcada – para a redução da quantidade de recursos humanos necessários afigura-se bem mais mitigado.

GRÁFICO F.6 – CONTRIBUTO DAS OPERAÇÕES APROVADAS PARA OS RESULTADOS FINAIS ESPERADOS



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

Estes elementos sugerem, portanto, que o contributo das intervenções apoiadas pelo QREN e pelo PT2020 no âmbito deste Domínio de Intervenção para o objetivo de melhoria da eficiência da AP se traduz primordialmente através do alargamento da capacidade de resposta proporcionada pela AP a partir da base de recursos existentes, não sendo esperada uma progressão tão expressiva ao nível da diminuição do volume de recursos empregues na produção da capacidade de resposta instalada.

Relativamente ao objetivo/resultado final relativo à redução dos custos públicos de contexto para Cidadãos e Empresas, o contributo das intervenções apoiadas pelo QREN e pelo PT2020 no âmbito deste Domínio de Intervenção estende-se de forma mais generalizada pelo conjunto de dimensões de resultado considerado (Gráfico F.6). Sem prejuízo desta abrangência, este contributo tende a projetar-se com maior intensidade nas dimensões relativas ao aumento da rapidez e ao aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores, sendo mais limitado ao nível da simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores e, sobretudo, da redução da necessidade de interação dos utilizadores com a AP.

Neste caso, os elementos recolhidos sugerem que o contributo das intervenções apoiadas pelo QREN e pelo PT2020 para o objetivo de redução dos custos públicos de contexto se traduz primordialmente através da melhoria dos padrões de desempenho operacional dos serviços prestados, não sendo esperada uma progressão tão expressiva ao nível da redução dos níveis de complexidade e esforço com que os utilizadores finais se deparam nas suas interações com a AP.

G. ANÁLISE TEMÁTICA DO DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO D

Este Anexo compila os principais elementos de análise relativos ao Domínio de Intervenção D (Qualificação do Capital Humano da Administração Pública) da Teoria da Programação [TdP] que serve de suporte à presente Avaliação. Estes elementos foram organizados em função da seguinte estrutura de conteúdos:

- Racional da intervenção;
- Perfil das realizações apoiadas;
- Alcance do resultado inicial esperado;
- Alcance do resultado intermédio esperado;
- Contributo para os resultados finais esperados.

Racional da intervenção

De acordo com a TdP que serve de suporte a esta Avaliação, este Domínio de Intervenção pretende fomentar a aquisição e/ou reforço de competências por parte dos recursos humanos da Administração Pública [AP] em áreas/domínios relevantes para o exercício da sua atividade no quadro das organizações onde estão inseridos, contribuindo assim para melhorar o seu desempenho profissional (resultado intermédio esperado). Para este efeito, a atuação do QREN e do PT2020 concretiza-se através da atribuição de apoio financeiro à implementação de projetos/ações de formação profissional (realização esperada), os quais deverão contribuir de forma direta e imediata para a aquisição/reforço de competências profissionais pelos recursos humanos da AP (resultado inicial esperado). O sucesso desta transição tem subjacentes dois pressupostos principais:

- O esforço formativo incide em áreas onde existem maiores défices/necessidades de competências;
- Os formandos fazem uma apreciação positiva da formação frequentada.

Como referido, é esperado que a concretização das operações apoiadas no âmbito deste domínio de intervenção possa contribuir para a melhoria do desempenho profissional dos recursos humanos da AP. A efetivação deste resultado mediato (intermédio) tem igualmente subjacentes dois pressupostos principais:

- Existem práticas eficazes de valorização e reconhecimento do desempenho profissional;
- São adotados mecanismos potenciadores da transferência das competências adquiridas para o contexto de trabalho.

É a partir do alcance daquele resultado intermédio que é gerado um contributo específico para os dois grandes objetivos prosseguidos pela política pública de M&CAP (resultados finais esperados):

- Redução dos custos públicos de contexto para Cidadãos e Empresas (de natureza mais *externa*, perspetivada na ótica dos utilizadores de serviços públicos);
- Melhoria da eficiência dos serviços da Administração Pública (de natureza mais *interna*, centrada nas condições e termos de funcionamento interno da AP.

Perfil das realizações apoiadas

A intervenção do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção encontra suporte numa carteira de 1.153 operações com um custo elegível total de 83,5 milhões de euros, o que corresponde a 48% do total de operações apoiadas no conjunto dos dois períodos de programação e 8% do seu custo elegível total), a que acresce ainda um conjunto residual de 5 operações executadas no âmbito do QREN ao abrigo do mecanismo de *cross-funding* que incorporaram uma componente específica de formação profissional com um custo estimado de 0,6 milhões de euros (i.e. 3% do seu custo global, que totalizou 20,5 milhões de euros). A concentração de mais de 90% das operações apoiadas (em número e valor) no QREN e a inexistência de operações já concluídas no PT2020 refletem bem as dificuldades (e, porventura, a menor aposta) deste último período de programação na operacionalização deste Domínio de Intervenção.

Estas operações foram promovidas por 411 entidades beneficiárias, destacando-se o peso detido pelas entidades da AP Central (34% das operações apoiadas e 50% do custo elegível associado) e, a larga distância, pelas entidades

da AP Local (36% e 29%, respetivamente) (Quadro G.1). Por corresponder a uma especificidade deste Domínio de Intervenção, deve aqui realçar-se a relevância específica da intervenção formativa desenvolvida por entidades externas à AP (17% das operações apoiadas e 16% do custo elegível associado), com claro destaque para as organizações de natureza sindical (13% e 13%, respetivamente); interessa ter presente, contudo, que a intervenção deste tipo de entidades esteve circunscrita ao QREN, uma vez que foi totalmente descontinuada no PT2020.

QUADRO G.1 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR TIPOLOGIA DE PROMOTOR

Tipologia de Promotor	QREN*				PT200**				Total			
	Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
AP Central	370	33,5	50 405	52,3	18	34,6	1 181	15,7	388	33,5	51 586	49,6
AP Central Desconc. e AP Regional	150	13,6	4 620	4,8	11	21,2	1 836	24,4	161	13,9	6 456	6,2
AP Local	393	35,5	25 295	26,2	22	42,3	4 466	59,3	415	35,8	29 761	28,6
Outros	193	17,5	16 114	16,7	1	1,9	51	0,7	194	16,8	16 165	15,5
Total	1 106	100,0	96 434	100,0	52	100,0	7 534	100,0	1 158	100,0	103 968	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020
FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

De forma mais específica, é possível contatar que 14 entidades (i.e. 3% do total) foram responsáveis por 50% do custo elegível das operações apoiadas e 49% do montante de Fundo atribuído, com destaque para:

- a ACSS – Administração Central do Sistema de Saúde, com 4 operações que representam um custo elegível de 12,3 milhões de euros e um montante de Fundo de 7,2 milhões de euros (i.e. 12% e 9% do total, respetivamente);
- o Sindicato dos Trabalhadores dos Registos e do Notariado, com 24 operações que representam um custo elegível de 7,0 milhões de euros e um montante de Fundo de 5,5 milhões de euros (i.e. 7% e 7% do total, respetivamente);
- a DGAL – Direção-Geral das Autarquias Locais, com 29 operações que representam um custo elegível de 6,8 milhões de euros e um montante de Fundo de 4,9 milhões de euros (i.e. 7% e 6% do total, respetivamente).
- o IRN – Instituto dos Registos e do Notariado, com 10 operações que representam um custo elegível de 4,9 milhões de euros e um montante de Fundo de 3,7 milhões de euros (i.e. 5% e 5% do total, respetivamente);
- a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, com 14 operações que representam um custo elegível de 3,3 milhões de euros e um montante de Fundo de 2,5 milhões de euros (i.e. 3% e 3% do total, respetivamente);
- a Universidade de Coimbra, com 6 operações que representam um custo elegível de 3,2 milhões de euros e um montante de Fundo de 2,7 milhões de euros (i.e. 3% e 4% do total, respetivamente);
- a ASOR – Associação Sindical dos Oficiais dos Registos e Notariado, com 19 operações que representam um custo elegível de 2,4 milhões de euros e um montante de Fundo de 1,8 milhões de euros (i.e. 2% e 2% do total, respetivamente).

A principal área de governação abrangida nas operações aprovadas corresponde à Governação Geral (46% das operações apoiadas e 43% do custo elegível associado), seguida a larga distância pelas áreas da Justiça (9% e 17%, respetivamente) e da Saúde (10% e 15%, respetivamente) (Quadro G.2).

QUADRO G.2 – Nº DE OPERAÇÕES E CUSTO ELEGÍVEL POR ÁREA DE GOVERNAÇÃO

Área de Governação	QREN*				PT2020**				Total			
	Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível		Nº de Operações		Custo Elegível	
	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%	#	%	10^3€	%
Governação Geral	513	46,4	40 103	41,6	23	44,2	4 784	63,5	536	46,3	44 886	43,2
Justiça	104	9,4	17 525	18,2	1	1,9	148	2,0	105	9,1	17 673	17,0
Saúde	111	10,0	15 408	16,0	7	13,5	665	8,8	118	10,2	16 073	15,5
Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	96	8,7	8 060	8,4	8	15,4	66	0,9	104	9,0	8 126	7,8
Outras áreas	282	25,5	15 339	15,9	13	25,0	1 871	24,8	295	25,5	17 210	16,6
Total	1 106	100,0	96 434	100,0	52	100,0	7 534	100,0	1 158	100,0	103 968	100,0

* OS DADOS DO QREN CORRESPONDEM À EXECUÇÃO FINAL DAS OPERAÇÕES APOIADAS | ** OS DADOS DO PT2020 CORRESPONDEM AOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS ATÉ 31/03/2020
FONTE: ANÁLISE PRÓPRIA A PARTIR DOS DADOS FORNECIDOS PELA AGÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO E COESÃO, AUTORIDADES DE GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS DO QREN E DO PT2020 E AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Do ponto de vista das realizações, interessa ter presente que as programações do QREN e – sobretudo – do PT2020 procuraram privilegiar o financiamento de intervenções de formação profissional diretamente associadas (ou

mesmo *acopladas*) a projetos concretos de modernização da AP, distanciando-se assim de uma abordagem mais lata e transversal de resposta a necessidades e desafios gerais de qualificação dos recursos humanos das entidades potencialmente beneficiárias deste tipo de apoios (e, designadamente, das entidades empregadoras). Apesar desta intenção (e da inerente seletividade quanto ao tipo de intervenções a apoiar), pode afirmar-se que foi esta abordagem mais *extensiva* que se veio a revelar preponderante no QREN, fruto também do modelo de operacionalização adotado. Com exceção das 5 operações do QREN executadas em regime de *cross-funding* e de 23 operações do PT2020 aprovadas no contexto das designadas *operações multi-Fundo* (com um custo associado de 1,1 milhões de euros complementares de operações financiadas através do FEDER), todas as restantes 1.130 operações com enquadramento neste Domínio de Intervenção e que representam um custo total de 82,4 milhões de euros foram apresentadas de forma autónoma; apesar de não se dispor de elementos dos sistemas de informação dos FEEI que permitam estabelecer qualquer associação direta destas operações com os restantes Domínios, foram recolhidos testemunhos junto de vários intervenientes e analisadas operações e lógicas de candidatura de alguns dos principais beneficiários que permitem sustentar aquela constatação, verificando-se que uma parcela muito substancial dos apoios concedidos foi utilizada com o intuito de financiar total ou parcialmente os respetivos planos anuais de formação.

Alcance do resultado inicial esperado

De acordo com a TdP que serve de suporte a esta Avaliação, o resultado inicial esperado por via da concretização deste conjunto de operações deveria consistir na aquisição/reforço de competências profissionais pelos recursos humanos da AP. A aferição deste resultado diretamente a partir da bateria de indicadores específicos dos PO's financiadores do QREN e do PT2020 não se afigura possível em nenhum dos períodos de programação em apreço, ainda que por razões distintas:

- no caso do QREN, porque não foram previstos quaisquer indicadores com capacidade para medir o resultado esperado das operações apoiadas mas, tão somente, a conclusão das ações de formação frequentadas por parte dos formandos (que, mais corretamente, pode aqui ser entendida como uma realização);
- no caso do PT2020, porque o indicador de resultado existente (i.e. '% de trabalhadores em funções públicas que se consideram mais aptos após a frequência da formação') não dispõe ainda da informação necessária ao seu cálculo, impedindo portanto a sua mobilização.

Perante esta situação, agravada pela inexistência de outras fontes de informação estruturada de natureza secundária sobre esta matéria, utiliza-se aqui como principal referência a informação primária recolhida através do Inquérito aos Beneficiários.

Assim, e de acordo com esta fonte, interessa realçar a forte convergência em torno da existência de um contributo direto (efetivo ou esperado) claramente positivo das operações apoiadas para o alcance deste resultado inicial, patente no facto de 72% das entidades respondentes considerarem que o nível de aprendizagem dos formandos no âmbito da formação financiada frequentada se situou generalizadamente (19%) ou maioritariamente (54%) acima ou em linha com os objetivos/expectativas existentes. A inexistência de respostas que posicionem este nível de aprendizagem maioritária ou generalizadamente abaixo dos objetivos/expectativas existentes é a outra forma possível de *ler* estes números, aos quais acresce ainda o facto de 28% das entidades respondentes reputarem os resultados obtidos de forma muito variável ou diferenciada.

Na apreciação destas respostas deve forçosamente ter-se presente o risco de enviesamento que muitas vezes caracteriza as respostas obtidas por esta via, acentuado neste caso pelo facto de estar em causa um elevado número de operações, de ações formativas e de formandos enquadrado em operações que, na sua esmagadora maioria, foram implementadas através do QREN (i.e. já com alguma *antiguidade*). De forma a aquilatar a robustez das respostas obtidas, vale também a pena referir que:

- apenas 56% das entidades respondentes declara possuir de instrumentos formais e práticas sistemáticas de avaliação das aprendizagens dos formandos (valor bastante superior àquele que foi apurado pelo INA para a AP Central em 2017[18]); dentro das entidades nesta situação, 68% considera que o nível de aprendizagem dos formandos no âmbito da formação financiada frequentada se situou generalizada ou maioritariamente acima

[18] Cf. **Relatório de Gestão da Formação Profissional na Administração Pública Central 2017**, INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, s.l., 2019. De acordo com este Relatório, apenas 52% dos serviços da AP Central declararam proceder à avaliação da formação frequentada pelos seus recursos humanos, dos quais apenas 69% (i.e. 36% do total de serviços) declararam proceder à avaliação numa ótica de aferição das aprendizagens dos formandos; deve notar-se, contudo, que o levantamento realizado pelo INA não integra elementos que permitam aferir quais os resultados da formação frequentada, designadamente quanto à aquisição/reforço de competências profissionais pelos formandos.

ou em linha com os objetivos/expectativas existentes, enquanto que nos casos em que tal não sucede esse valor é de 76%;

- apenas 30% das entidades respondentes com ações formativas financiadas já concluídas declara ter procedido à avaliação das aprendizagens adquiridas pelos formandos em todas as ações, sendo a proporção daquelas que o fizeram para pelo menos metade das ações realizadas de 55%; em contraponto, 29% declara não ter procedido a essa avaliação para nenhuma das ações realizadas e 17% só o fez para menos de metade das ações.

Estes elementos apontam para a necessidade de se encarar as respostas obtidas com especial cautela, uma vez que só parcialmente assentam em informação suportada em instrumentos formais e práticas sistemáticas de avaliação por parte das entidades respondentes. A análise de vários estudos e análises existentes para a realidade da AP portuguesa permite associar este insuficiente desenvolvimento de práticas avaliativas num conjunto mais vasto de debilidades estruturais que caracterizam o modelo e as práticas de gestão dos seus recursos humanos e que, de forma quase *natural*, se refletem também nas abordagens seguidas ao nível da gestão do respetivo ciclo formativo. Tal situação – que transcende esta Avaliação – deve motivar uma reflexão mais aprofundada por parte dos *stakeholders* relevantes, sobretudo porque a obrigatoriedade de avaliação da formação profissional na AP em função dos objetivos de cada ação formativa e também do desempenho profissional e dos resultados nas organizações está legalmente prevista (pelo menos) desde 1998[19], tendo sido reconfirmada (e mesmo reforçada) através da revisão legislativa operada em 2016[20].

Sem prejuízo destas reservas, foi possível confirmar globalmente – também com recurso ao Inquérito aos Beneficiários – a verificação dos dois pressupostos assumidos na TdP como condições potenciadoras do alcance do resultado inicial visado.

Com efeito, e no que respeita ao primeiro pressuposto admitido ('o esforço formativo incide em áreas onde existem maiores défices/necessidades de competências'), é importante começar por assinalar que a quase totalidade das entidades respondentes declarou dispor de instrumentos formais e práticas regulares de identificação de necessidades de formação (94%, dos quais 57% com periodicidade anual e 21% com periodicidade bi ou trienal) e de planeamento/programação da formação (89%, dos quais 66% com periodicidade anual), indicadores que sinalizam alguma robustez destas etapas basilares do ciclo de gestão da formação e que se apresentam acima dos valores apurados pelo INA para a AP Central em 2017[21]. Apesar de não se dispor de informação quanto à qualidade destes exercícios, 93% das entidades respondentes avaliam de forma positiva o contributo das ações formativas realizadas com recurso a financiamento comunitário para fazer face aos principais défices/necessidades de competências identificados, sendo também de realçar o elevado alinhamento observado entre as áreas de educação-formação onde se concentrou o esforço formativo financiado através do QREN (ciências empresariais, direito, informática, etc.) e as áreas/domínios prioritários de formação identificados nos referenciais regulamentares adotados.

É importante referir, a este respeito, que a Resolução do Conselho de Ministros nº89/2010 – que definiu o Plano de Ação para a Formação Profissional dos Trabalhadores da Administração Pública Central, a executar entre 2011 e 2013 – procurou ir mais além ao definir como objetivos a necessidade de "adequar de forma eficaz a oferta formativa às necessidades operacionais dos trabalhadores e dos serviços" e "avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados e na produtividade dos trabalhadores". Esta Resolução referia expressamente a "necessidade de aprofundar o atual processo de desenvolvimento de uma metodologia que identifique as necessidades de formação respeitantes a cada posto de trabalho, em função das competências requeridas para o mesmo, prepare o correspondente plano de formação e defina quais os métodos de avaliação do impacto da formação desenvolvida na produtividade do trabalhador e do serviço", determinando também que a formação profissional fosse alinhada com o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública [SIADAP]. Contudo, o relatório de avaliação deste Plano[22], que constituiu um elemento importante para a conceção do atual quadro do sistema de formação profissional da AP[23], reportava que:

[19] Cf. artigo 15º do Decreto-Lei nº50/98, de 11 de março.
[20] Cf. artigo 22º do Decreto-Lei nº86-A/2016, de 29 de dezembro.
[21] Cf. **Relatório de Gestão da Formação Profissional na Administração Pública Central 2017**, INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, s.l., 2019. De acordo com este Relatório, apenas 72% dos serviços da AP Central declararam proceder à realização de diagnósticos de necessidades de formação dos seus recursos humanos; no caso das entidades que declararam proceder à elaboração de planos de formação, essa proporção é de somente 69%.
[22] Cf. **Relatório de Avaliação – Aplicação do Plano de Ação para a Formação Profissional dos Trabalhadores da Administração Pública**, Instituto Nacional de Administração, s.l., 2016.
[23] Cf. Decreto-Lei nº86-A/2016, de 29 de dezembro.

- o grau de maturidade por parte dos organismos da Administração pública é muito variável no que se refere à realização dos diagnósticos e planeamento da formação, o que nem sempre permite aferir se a oferta formativa se adequa às necessidades de formação;
- as práticas de avaliação da formação não constituem uma prática generalizada em todas entidades, sendo que apenas nalguns serviços foram aplicadas metodologias de avaliação das aprendizagens ou, quanto muito, das reações, mas pouco ou nada sobre o impacto no desempenho profissional e na organização (isto sem prejuízo de ter sido possível encontrar testemunhos de entidades que já incluíam práticas de avaliação da formação nos seus vários níveis, como o ICNF);
- as questões da formação profissional ainda não eram encaradas como um instrumento de desenvolvimento estratégico dos organismos, verificando-se uma grande dificuldade de associação entre formação profissional e planos de desenvolvimento organizacional (QUAR-SIADAP).

Relativamente ao segundo pressuposto ('os formandos fazem uma apreciação positiva da formação frequentada'), verifica-se que 93% das entidades respondentes declarou que o nível de satisfação dos formandos com a frequência das ações formativas realizadas com recurso a financiamento comunitário foi muito positivo (51%) ou maioritariamente positivo (43%). É relevante assinalar, a este respeito, que 82% destas entidades declarou dispor de instrumentos formais e práticas regulares de avaliação da satisfação dos formandos com a formação frequentada (valor bastante superior àquele que foi apurado pelo INA para a AP Central em 2017[24]) e que 74% afirmou ter procedido a essa avaliação em todas as ações formativas realizadas com financiamento comunitário, sugerindo assim uma possibilidade forte dessa apreciação estar suportada em informação factual.

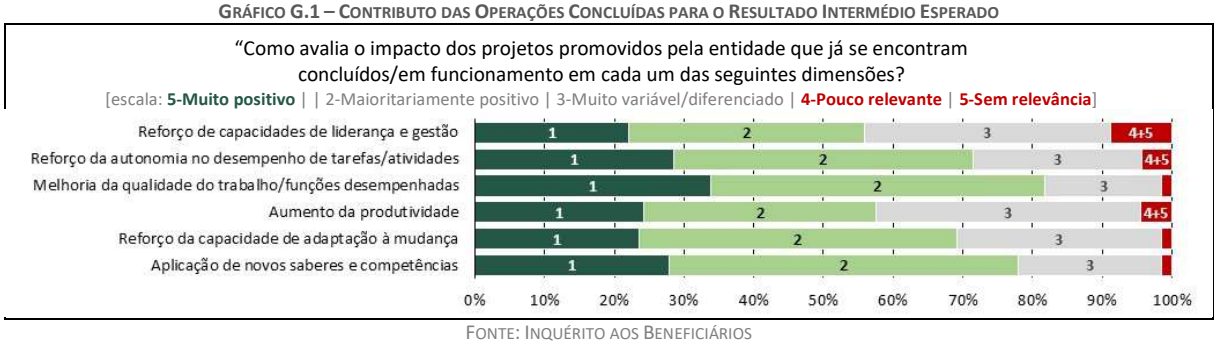
Alcance do resultado intermédio esperado

A TdP que serve de suporte a esta Avaliação posiciona a melhoria do desempenho profissional dos recursos humanos da AP como resultado intermédio esperado da ação do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção. Este é um tipo de impacto cuja análise não encontra suporte na bateria de indicadores constante dos documentos de programação dos PO's do QREN e do PT2020 e onde a própria informação produzida pelo Sistema Estatístico Nacional ou outras fontes oficiais é extremamente limitada, impondo consequentemente um recurso mais intenso às fontes de informação primária ativadas nesta Avaliação.

Assim, e tendo por base os resultados do Inquérito aos Beneficiários, verifica-se que as entidades respondentes expressaram uma valorização claramente positiva do impacto efetivamente produzido pelas intervenções de formação profissional já concluídas, ainda que com diferenciação significativa da valorização atribuída às diferentes dimensões de impacto analisadas (Gráfico G.1):

- as dimensões onde o impacto das intervenções foi maior correspondem à melhoria da qualidade do trabalho realizado e/ou das funções desempenhadas pelos formandos e à aplicação dos novos saberes e competências adquiridos na formação, seguidas pelo reforço da autonomia individual no desempenho de tarefas/atividades e pelo reforço da capacidade de adaptação à mudança;
- as dimensões onde o impacto das intervenções foi menor correspondem ao reforço de capacidades de liderança e gestão e ao aumento da produtividade do trabalho.

GRÁFICO G.1 – CONTRIBUTO DAS OPERAÇÕES CONCLUÍDAS PARA O RESULTADO INTERMÉDIO ESPERADO



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

[24] Idem. De acordo com este Relatório, apenas 52% dos serviços da AP Central declararam proceder à avaliação da formação frequentada pelos seus recursos humanos, dos quais 87% (i.e. 45% do total de serviços) declararam proceder à avaliação da reação/satisfação dos formandos relativamente às ações formativas frequentadas; deve notar-se, contudo, que o levantamento realizado pelo INA não integra elementos que permitam aferir quais os resultados dessa avaliação específica.

A leitura deste(s) resultado(s) deve ter presente o risco de enviesamento que muitas vezes caracteriza as respostas obtidas por esta via, o qual é neste caso ampliado pelo facto de mais de metade das entidades respondentes (56%) ter declarado não dispor de instrumentos formais e práticas sistemáticas de avaliação do impacto da formação no desempenho profissional dos formandos (ainda assim superior ao valor apurado pelo INA para a AP Central em 2017[25]) e de praticamente metade (49%) não ter procedido à avaliação desse impacto em nenhuma das ações formativas realizadas com financiamento comunitário. Tal como já foi assinalado anteriormente em relação à avaliação das aprendizagens, esta é uma realidade que deve suscitar uma reflexão mais aprofundada por parte dos *stakeholders* relevantes, uma vez que a obrigatoriedade de avaliação da formação profissional na AP em função do desempenho profissional e dos resultados nas organizações está legalmente prevista (pelo menos) desde 1998 e foi mesmo alvo de reconfirmação (ou mesmo reforço) através da revisão legislativa operada em 2016. Para além destas reservas, interessa também realçar que nenhum dos dois pressupostos que a TdP assumia como potenciadores do alcance do resultado intermédio visado se veio a manifestar da forma pretendida/desejável.

Com efeito, e no que respeita ao primeiro pressuposto admitido ('existem práticas eficazes de valorização e reconhecimento do desempenho profissional'), verifica-se uma apreciação claramente negativa por parte das entidades respondentes ao Inquérito. De acordo com esta fonte, uma clara maioria destas entidades é perentória ao reconhecer que não tem conseguido mobilizar com eficácia alguns dos principais instrumentos usualmente utilizados pelas organizações com o intuito de valorizar e reconhecer o desempenho profissional dos seus trabalhadores, como é assumidamente o caso da atribuição de prémios/benefícios monetários pontuais indexados ao desempenho profissional ou a disponibilização de oportunidades de progressão na carreira. A única exceção (mesmo assim pouco afirmada) a esta realidade geral – largamente tributária do quadro legal aplicável à gestão de recursos humanos na AP e às restrições orçamentais a que o setor público tem estado sujeito – reside na disponibilização de oportunidades de formação e desenvolvimento profissional; paradoxalmente, o recurso a este instrumento é referido como aquele que – em muitas circunstâncias – mais potencia a saída/mobilidade dos profissionais mais qualificados e competentes das organizações que o mobilizam.

Sendo certo que esta temática está para além do âmbito e propósito da presente Avaliação, não pode nem deve aqui ignorar-se que a dificuldade em mobilizar instrumentos e mecanismos próprios da gestão de recursos humanos no contexto da AP portuguesa constitui um forte constrangimento estrutural – não resolúvel pela ação isolada dos FEEI – à obtenção do resultado intermédio visado com o investimento em formação profissional, que se traduz na melhoria do desempenho profissional dos formandos e, em termos mais amplos, com a melhoria global do desempenho organizacional e operacional das entidades onde esses recursos exercem a sua atividade profissional.

FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL EM PORTUGAL

A DGAEP divulgou em 2015 aquele que considera ser o primeiro estudo realizado em Portugal sobre os fatores de motivação dos trabalhadores em funções públicas na AP Central. Este estudo, suportado numa revisão de literatura sobre o tema em apreço, apresenta os resultados de um questionário que assumiu o conjunto dos trabalhadores da AP Central (direta e indireta) como universo de referência e que obteve resposta de 16.816 trabalhadores, reportando-se os dados apresentados apenas aos 10.254 indivíduos que responderam integralmente a todas as questões do questionário e que não exercem funções dirigentes. Os resultados obtidos permitem destacar que:

- só 44% dos inquiridos consideram estar satisfeitos (38%) ou muito satisfeitos (6%) no trabalho;
- só 51% dos inquiridos consideram sentir-se realizados em termos profissionais;
- só 31% dos inquiridos consideram que as suas potencialidades profissionais estão plenamente aproveitadas;
- só 21% dos inquiridos consideram sentir-se valorizados pela direção de topo (valor que sobe para 44% relativamente à chefia direta);
- só 36% dos inquiridos consideram estar motivados (31%) ou muito motivados (5%) relativamente ao seu trabalho);
- só 48% dos inquiridos manifestam concordância com a ideia de que a formação dos trabalhadores é valorizada;
- só 13% dos inquiridos manifestam concordância com a ideia de que o sistema de avaliação do desempenho existente é justo;
- só 51% dos inquiridos manifestam concordância com a ideia de que o seu salário é suficiente para viver com dignidade;
- 51% dos inquiridos considera que os incentivos financeiros são mais motivadores que os não financeiros;
- 98% dos inquiridos considera que o salário é importante (31%) ou muito importante (67%) para a sua motivação profissional;
- 84% dos inquiridos considera que os suplementos remuneratórios são importantes (37%) ou muito importantes (48%) para a sua motivação profissional;
- 87% dos inquiridos considera que outros benefícios para além do salário e dos suplementos remuneratórios são importantes (40%) ou muito importantes (47%) para a sua motivação profissional;
- 98% dos inquiridos considera que a possibilidade de melhorar profissional é importante (31%) ou muito importante (67%) para a sua motivação profissional;

[25] Idem. De acordo com este Relatório, 52% dos serviços da AP Central declararam proceder à avaliação da formação frequentada pelos seus recursos humanos, dos quais 61% (i.e. 31% do total de serviços) declararam proceder à avaliação da transferência das aprendizagens adquiridas pelos formandos nas ações formativas frequentadas para o seu contexto de trabalho; deve notar-se, contudo, que o levantamento realizado pelo INA não integra elementos que permitam aferir quais os resultados dessa avaliação específica.

► 80% dos inquiridos considera que a atribuição de prémios de desempenho é importante (40%) ou muito importante (40%) para a sua motivação profissional;
► 97% dos inquiridos considera que a promoção da qualificação dos trabalhadores é importante (29%) ou muito importante (69%) para a sua motivação profissional.

FONTE: C. MADUREIRA E M. RODRIGUES, **FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL EM PORTUGAL**, DIREÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E DO EMPREGO PÚBLICO, S.L., 2015

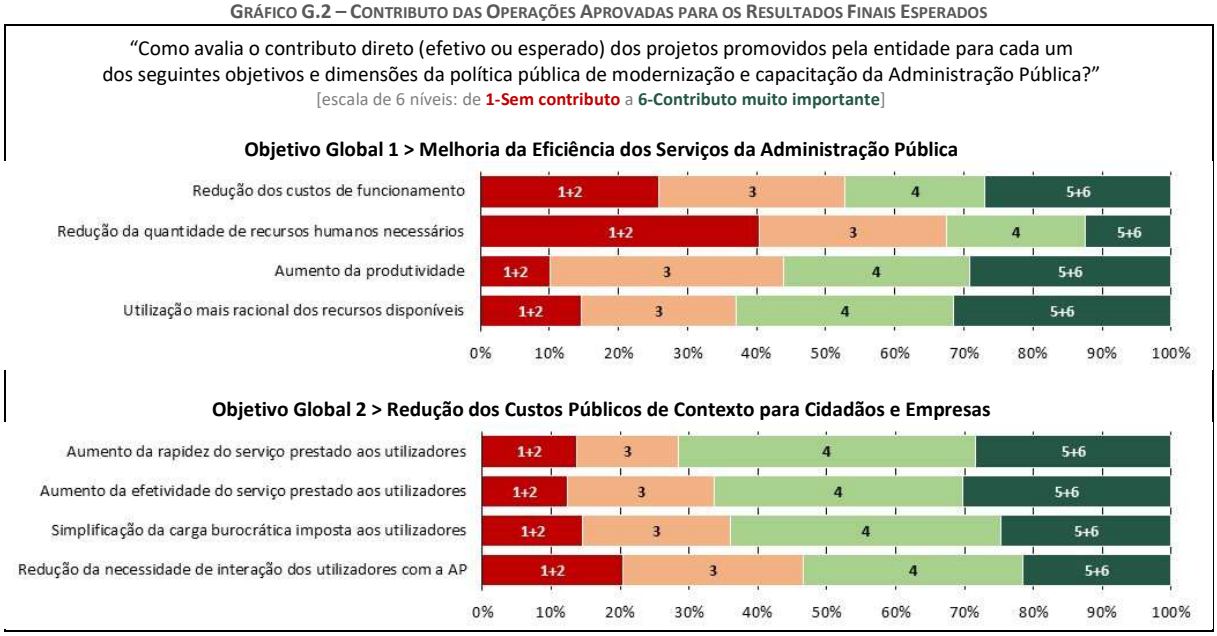
Relativamente ao segundo pressuposto admitido ('são adotados mecanismos potenciadores da transferência das competências adquiridas para o contexto de trabalho'), por seu turno, o traço marcante das respostas obtidas no Inquérito aos Beneficiários reside no facto de 83% das entidades respondentes declarar que não tem/não prevê implementar estratégias e/ou mecanismos específicos de apoio à promoção da transferência das competências adquiridas pelos seus recursos humanos através da frequência de formação para o seu contexto de trabalho.

Contributo para os resultados finais

O resultado intermédio produzido ou suscetível de vir a ser produzido (em especial no caso das operações ainda em curso do PT2020) pelas operações apoiadas através do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção corresponde ao seu contributo específico e concreto para o alcance dos grandes objetivos da política pública de M&CAP, ou seja, dos resultados finais expressos na TdP que serve de suporte a esta Avaliação.

De acordo com as respostas obtidas no Inquérito aos Beneficiários, e no que ao objetivo/resultado final relativo à melhoria da eficiência dos serviços da AP diz respeito, verifica-se que a utilização mais racional dos recursos disponíveis e o aumento da produtividade correspondem aos contributos mais expressivos que decorrem da intervenção do QREN e do PT2020 neste Domínio de Intervenção (Gráfico G.2). Apesar dessa preponderância, deve ter-se presente que a magnitude destes contributos se afigura algo limitada (sobretudo por comparação com o que sucede nos restantes Domínios de Intervenção), o que está bem patente no facto de em nenhum dos tipos de contributo considerados existir mais de 1/3 de entidades que considerem que as operações a seu cargo produziram/irão produzir um contributo direto muito importante para o alcance deste objetivo geral da política pública de M&CAP.

GRÁFICO G.2 – CONTRIBUTO DAS OPERAÇÕES APROVADAS PARA OS RESULTADOS FINAIS ESPERADOS



FONTE: INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS

A mesma constatação é também genericamente extensível à apreciação que as entidades beneficiárias fazem do contributo efetivo e/ou esperado das operações em apreço para o alcance do objetivo/resultado final relativo à redução dos custos públicos de contexto para Cidadãos e Empresas, dado que em nenhum dos tipos de contributo considerados existe mais de 1/3 de respostas onde o mesmo seja reputado como muito importante.

Perante estes resultados, parece adequado concluir que o contributo direto das operações apoiadas neste Domínio de Intervenção para qualquer um dos objetivos gerais da política pública de M&CAP será relativamente limitado, sendo sintomático que tal apreciação tenha origem nos seus próprios promotores.

H. Relatório do Inquérito à População Residente

ImproveConsult Consultoria e Estudos

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

22. Avaliação do Contributo para a Modernização e Capacitação da Administração Pública

Inquérito à População

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica; PORTUGAL 2020; UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Índice

Introdução	3
Ficha técnica	6
Parte A - Caracterização amostral	10
Parte B - Utilização de serviços, canais e ponto de interação	13
Parte C - Interação preferencial e meios de identificação eletrónica	33
Parte D - Eficácia e satisfação com os serviços públicos	42
Síntese de resultados	47

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Introdução

Introdução

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

No Portugal 2020, a Reforma da Administração Pública constitui um domínio transversal alinhado com os objetivos estabelecidos na Estratégia Europa 2020. No mesmo sentido, o PNR 2016 definia a Modernização do Estado como 1 dos 6 pilares estratégicos, pretendendo assegurar o desenvolvimento socioeconómico e o emprego através da criação de um Estado mais eficiente e eficaz.

O Plano Global de Avaliação do Portugal 2020 (PGA PT2020) orienta a avaliação do Portugal 2020 - consensualizado pelas entidades responsáveis pela governação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) - de modo a que a conceção e a implementação das políticas e dos programas possam beneficiar de avaliações de qualidade, suportadas em evidências sobre a eficácia, eficiência e impacto das intervenções.

A inscrição desta 'Avaliação do Contributo para a Modernização e Capacitação da Administração Pública' no PGA PT2020, enquadra-se na sua missão de contribuir para a boa gestão e utilização dos FEEI, reforçando a sua orientação para resultados e a qualidade na prestação de contas.

Neste contexto, o objetivo específico desta ação de avaliação visa avaliar o impacte dos apoios à modernização da administração pública, ao nível da introdução de TIC, da capacitação e da formação profissional, designadamente tendo em conta o investimento já efetuado durante o QREN e as áreas críticas em matéria de redução de custos de contexto e legitima-se pela necessidade de aferir se os instrumentos criados permitem direcionar o incentivo para áreas estratégicas da Administração Pública, com efeitos na redução efetiva dos custos de contexto, em particular considerando os resultados dos projetos apoiados no anterior quadro comunitário.

22. Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública - Inq. à População

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Introdução

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

A 'Avaliação do Contributo para a Modernização e Capacitação da Administração Pública' incide em dois pilares da Reforma da Administração Pública: a modernização administrativa e a capacitação institucional e dos recursos humanos da Administração Pública.

A **modernização administrativa** tem como objetivos principais a redução dos custos de contexto para as empresas e os cidadãos e a integração dos serviços públicos na ótica de os orientar para as necessidades e preferências dos cidadãos. Esta dimensão, tem como prioridades:

i) oferecer mais e melhores serviços digitalizados;
ii) aumentar o acesso e o uso dos serviços digitalizados do Estado; e
iii) melhorar a eficiência interna da Administração Pública.

Por seu turno, a **capacitação institucional e humana** da Administração Pública e dos seus serviços, tem como prioridades:

i) a capacitação das instituições e das políticas públicas;
ii) a qualificação geral e específica dos trabalhadores em funções públicas.

Este relatório em específico, oferece insights que ajudam a avaliar o impacto do esforço de modernização administrativa e parte da auscultação do maior - em termos quantitativos - dos três grupos fundamentais de destinatários finais das intervenções apoiadas pelo QREN e pelo PT2020 no domínio da modernização e capacitação da AP: os cidadãos.

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Ficha Técnica

Ficha Técnica

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Universo Objeto de Estudo	População residente no território nacional, de ambos os sexos, com idade superior a 18 anos 8.541.669 indivíduos
Processo de Amostragem	Amostragem aleatória estratificada por Região NUTS II, Género e Idade
Técnica de recolha de dados	Inquérito por questionário
Instrumento de recolha	Questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas
Forma de aplicação	Entrevista telefónica com recurso a sistema CATI *(Computer Assisted Telephone Interview)*
Dimensão amostral	Amostra constituída por 807 entrevistas, representativa do universo objeto de estudo
Seleção da amostra	Desenho amostral proporcional ao peso relativo dos estratos Seleção aleatória de lares pelo processo *RDD (random digital dialing)* Seleção do elemento amostral de acordo com o método de quotas
Técnicas de análise de dados	Estatística univariada Estatística bivariada Análise de conteúdo
Validação de dados	Validação lógica durante o processo de recolha de informação através do sistema CATI Validação de consistência de respostas por análise estatística
Erro Amostral	Máximo de ±3,45% (nível de confiança de 95%)
Trabalho de campo	Realizado entre 15-03-2021 a 01-04-2021 | Equipa de 8 colaboradores

Ficha Técnica

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Quantificação do Universo Objeto de Estudo

Universo		População residente (N.º) por NUTS II, Sexo, Grupo etário				
	NUTS II	19 - 29 Anos	30 - 44 Anos	45 - 59 Anos	60+ Anos	Total
Portugal	Total	1 355 211	2 371 348	2 170 305	2 644 805	8 541 669
Masculino	Total	677 407	1 156 003	1 039 332	1 140 870	4 013 612
	Norte	244 858	407 095	377 734	365 615	1 395 302
	Centro	140 520	238 798	231 768	288 993	900 079
	Lisboa	179 858	320 315	258 341	294 579	1 053 093
	Alentejo	45 397	77 871	76 084	100 347	299 699
	Algarve	27 772	51 008	45 078	52 653	176 511
	RA Açores	20 125	29 170	24 199	18 508	92 002
	RA Madeira	18 877	31 746	26 128	20 175	96 926
Feminino	Total	677 804	1 215 345	1 130 973	1 503 935	4 528 057
	Norte	245 643	432 409	410 416	480 260	1 568 728
	Centro	139 058	250 100	247 498	377 985	1 014 641
	Lisboa	184 251	341 765	295 848	395 876	1 217 740
	Alentejo	42 693	77 335	77 391	129 270	326 689
	Algarve	27 933	52 653	46 751	62 375	189 712
	RA Açores	19 477	28 706	23 745	25 106	97 034
	RA Madeira	18 749	32 377	29 324	33 063	113 513

Nota sobre abreviaturas utilizadas neste relatório:
"P" = Base ponderada, máximo de 800 casos
"NP" = Base não ponderada, máximo de 807 casos

Ficha Técnica

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Desenho Amostral

	Representativa	Desenho Amostral				
	NUTS II	19 - 30 Anos	30 - 44 Anos	45 - 59 Anos	60+ Anos	Total
Portugal	Total	122	224	204	250	800
Masculino	Total	61	109	98	107	375
	Norte	23	39	36	35	133
	Centro	13	23	22	28	86
	Lisboa	17	31	25	28	101
	Alentejo	4	7	7	9	27
	Algarve	2	4	4	5	15
	RA Açores	1	2	2	1	6
	RA Madeira	1	3	2	1	7
Feminino	Total	61	115	106	143	425
	Norte	23	41	39	46	149
	Centro	13	24	24	36	97
	Lisboa	17	33	28	38	116
	Alentejo	4	7	7	12	30
	Algarve	2	5	4	6	17
	RA Açores	1	2	2	2	7
	RA Madeira	1	3	2	3	9

Realização Amostral

	Realizada	Realização Amostral				
	NUTS II	19 - 30 Anos	30 - 44 Anos	45 - 59 Anos	60+ Anos	Total
Portugal	Total	141	235	210	221	807
Masculino	Total	69	108	92	98	367
	Norte	23	38	28	33	122
	Centro	10	22	21	26	79
	Lisboa	22	30	25	19	96
	Alentejo	4	6	7	9	26
	Algarve	3	5	3	5	16
	RA Açores	3	3	4	3	13
	RA Madeira	4	4	4	3	15
Feminino	Total	72	127	118	123	440
	Norte	26	44	38	37	145
	Centro	13	25	24	33	95
	Lisboa	23	29	36	30	118
	Alentejo	3	9	7	11	30
	Algarve	1	9	4	4	18
	RA Açores	3	6	6	5	20
	RA Madeira	3	5	3	3	14

Por forma a captar suficiente variabilidade, a amostra foi otimizada nas RAA e RAM. Os resultados foram sujeitos a ponderação.

De modo a reproduzir na amostra o peso exato de cada estrato do universo, foi aplicado um ponderador através do método de ajuste proporcional iterativo ou ranking

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Parte A

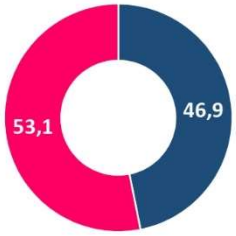
Caracterização amostral

Caracterização amostral

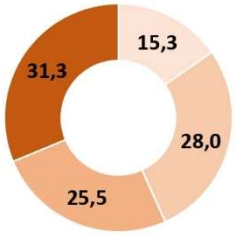
AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Não obstante não seja possível oferecer uma comparação do nível de instrução entre a amostra e a população, importa notar que o perfil de qualificação dos indivíduos na amostra apresenta-se bastante melhor desenvolvido do que o perfil observado para a totalidade da população portuguesa.

Género (%)



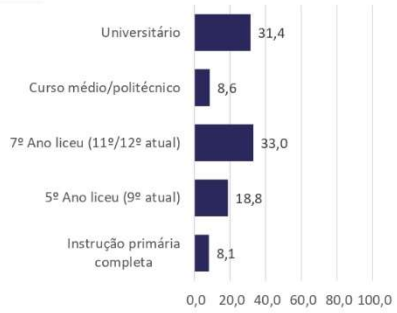
Idade (%)



Idade Média (população 19+ anos): 48,2 anos

(Idade média da população residente em Portugal: 44,2 anos (2017, INE))

Nível de Instrução (%)



Peso aproximado dos níveis de escolaridade na população (Estimativa INE 2021)

Universitário	22,6%
Secundário e pós-secundário (11º/12º atual e médio/politécnico)	24,0%
Básico - 2º e 3º Ciclos (Até 9º atual)	29,1%
Básico - 1º Ciclo (Instrução primária)	19,3%
Sem instrução	5,0%

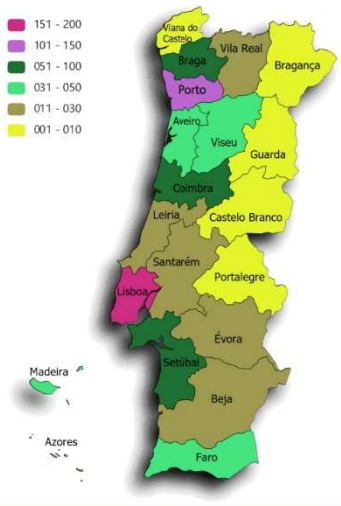
Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
F01. Género; F02. Idade; D1. Nível de instrução completo

Caracterização amostral

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Região (NUTS II) (%)

Distritos (# casos)



Top Concelhos (%)

(Total de 180 Concelhos presentes na amostra)

Lisboa	11,4
Porto	4,2
Sintra	3,2
Coimbra	3,1
Viseu	3,0
Vila Nova de Gaia	2,8
Braga	2,7
Gondomar	2,6
Seixal	2,3
Almada	1,9
Figueira da Foz	1,9
Matosinhos	1,8
Maia	1,8
Guimarães	1,4
Santa Maria da Feira	1,3
Cascais	1,3
Loures	1,2
Santo Tirso	1,2
Amadora	1,1
Leiria	1,1
Vila Nova de Famalicão	1,1
Torres Vedras	1,0
Barcelos	1,0
Vila do Conde	1,0

Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
F03. Região, Distrito, Concelho

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

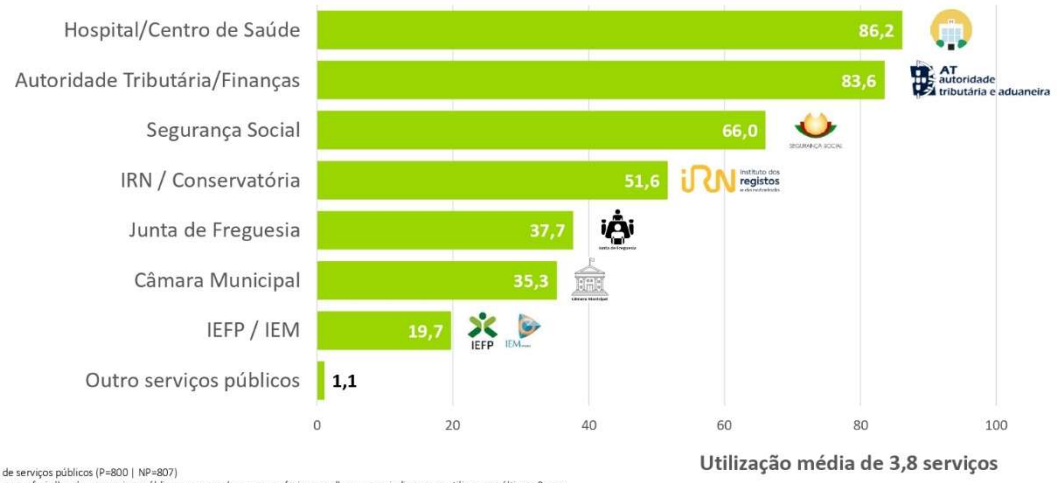
Parte B

Utilização de serviços, canais e ponto de interação

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Utilização de Serviços Públicos - Últimos 3 anos (%)

Existindo uma utilização média de 3,8 serviços, o Hospital / Centro de Saúde, a AT/Finanças, a Segurança Social e o IRN / Conservatória, são os serviços públicos mais utilizados pelos cidadãos. Serviços públicos da Administração Local são utilizados por pouco mais de 1/3 da população.



Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P01: Vou começar por referir-lhe alguns serviços públicos e para cada um que referir, peço-lhe que me indique se o utilizou nos últimos 3 anos.

Utilização de Serviços Públicos - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Hospital / Centro de Saúde	86,2	87,9	87,4	81,4	89,0	88,2	85,8	92,9	82,6	89,3	81,7	86,0	87,3	87,5	94,6	83,1	86,0	93,9	83,8
Autoridade Tributária/Finanças	83,6	83,2	85,5	80,8	85,5	87,7	86,9	88,6	87,5	80,1	76,9	89,1	86,5	79,4	65,9	81,4	82,4	85,6	90,1
Segurança Social	66,0	65,3	67,9	64,6	65,2	71,1	68,3	67,6	67,0	65,1	67,9	74,5	71,4	53,1	61,3	63,4	63,8	65,6	71,2
IRN / Conservatória	51,6	51,5	52,2	47,7	50,3	83,1	49,2	41,5	56,0	47,7	44,4	57,4	58,3	44,6	37,0	47,9	47,3	60,1	59,8
Junta de Freguesia	37,7	36,8	36,3	34,9	49,9	41,3	49,6	45,6	38,7	36,8	25,8	42,3	39,4	38,0	46,2	42,3	34,5	39,2	35,6
Câmara Municipal	35,3	31,0	41,4	23,6	52,2	69,9	52,3	59,1	39,4	31,7	30,7	39,5	33,2	35,5	32,3	39,3	34,8	39,1	33,2
IEFP / IEM	19,7	20,7	14,5	23,7	14,1	27,3	16,7	12,2	19,0	20,4	27,5	26,9	20,1	9,1	9,1	14,3	17,2	28,3	26,0
Outro serviços públicos	1,1	1,0	0,6	1,8	1,4	-	-	-	0,6	1,5	-	1,6	1,3	0,9	-	2,0	0,3	2,8	1,1
Tribunal	0,3	0,4	0,6	-	-	-	-	-	0,3	0,2	-	-	0,5	0,4	-	-	-	1,5	0,4
Loja do Munícipe	0,2	0,3	-	0,5	-	-	-	-	0,3	0,2	-	0,9	-	-	-	0,7	-	-	0,4
IMT	0,2	-	-	0,6	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	0,5	-	0,8	-	-	-
Escolas	0,1	0,3	-	-	-	-	-	-	-	0,2	-	0,4	-	-	-	-	-	1,3	-
Instituto Nacional de Estatística	0,1	-	-	-	1,4	-	-	-	-	0,2	-	0,3	-	-	-	-	-	-	0,3
Polícia de Segurança Pública	0,1	-	-	0,4	-	-	-	-	-	0,2	-	-	0,4	-	-	0,5	-	-	-
SMAS	0,1	-	-	0,4	-	-	-	-	-	0,2	-	-	0,4	-	-	-	0,3	-	-
Base P	800	282	183	217	57	32	16	13	375	425	122	224	204	250	65	151	264	69	251
Base NP	807	267	174	214	56	34	33	29	367	440	141	235	210	221	59	145	276	69	258
Nº médio de serviços utilizados	3,8	3,8	3,9	3,6	4,1	4,7	4,1	4,1	3,9	3,7	3,5	4,2	4,0	3,5	3,5	3,7	3,7	4,1	4,0

Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P01: Vou começar por referir-lhe alguns serviços públicos e para cada um que referir, peço-lhe que me indique se o utilizou nos últimos 3 anos.

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · União Europeia Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização do Serviço Hospital/Centro de Saúde - Últimos 3 anos (%)

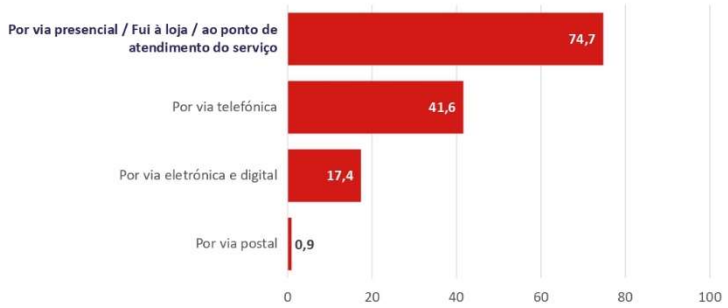
AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Utilizado por 86,2% da população, o contato e utilização do Hospital / Centro de Saúde é feito principalmente por via presencial, complementado pela via telefónica e eletrónica. A utilização do telefone é mais elevada neste serviço, motivo a que não será alheio o fato do trabalho de campo ter ocorrido em período de estado de emergência com regras de confinamento e agendamento telefónico prévio para consulta médica.

Hospital / Centro de Saúde

Utilização

Modo de Contato (%)



P02.5: De que modo contactou e utilizou os serviços do Hospital/Centro de Saúde do seu local de residência? Base: Utilizadores deste serviço público (P=689 | NP=694)

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · União Europeia Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização do Serviço Hospital/Centro de Saúde - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Modo de Contato	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Por via presencial / Fui à loja / ao ponto de atendimento do serviço	74,7	71,0	70,4	79,7	71,9	90,0	92,0	92,6	77,1	72,8	68,0	73,4	75,2	78,6	80,0	85,6	72,3	61,3	73,5
Por via telefónica	41,6	44,7	36,0	40,1	46,2	42,7	60,4	32,0	38,9	43,9	51,1	40,8	40,6	38,8	33,6	36,9	41,9	44,4	45,7
Por via eletrónica e digital	17,4	19,7	15,6	18,8	7,3	21,1	17,0	7,4	18,7	16,3	18,9	18,3	21,4	12,6	1,7	9,9	22,6	12,4	22,2
Por via postal	0,9	0,9	1,4	0,6	2,0	-	-	-	0,3	1,4	-	0,5	1,1	1,6	3,8	-	0,9	1,6	0,5
Base P	158	59	27	51	8	9	3	2	71	87	33	60	41	23	6	21	45	20	65

P02.5: De que modo contactou e utilizou os serviços do Hospital/Centro de Saúde do seu local de residência? Base: Utilizadores deste serviço público (P=689 | NP=694)

Utilização do Serviço Autoridade Tributária/Finanças - Últimos 3 anos (%)

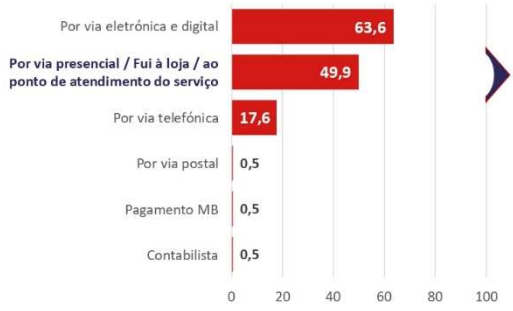
AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Utilizado por 83,6% da população, o contato e utilização da AT / Finanças é feito **principalmente por via eletrónica**, complementado pela via presencial. A **utilização da via eletrónica é mais elevada neste serviço**. Presencialmente, os utentes preferem dirigir-se ao serviço da Repartição das Finanças. O Espaço do Cidadão oferece maior utilidade aos utentes exatamente no propósito de ser um ponto de interface com a AT/Finanças.

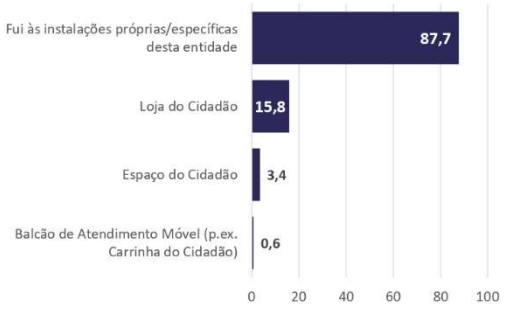
AT autoridade tributária e aduaneira

Utilização

Modo de Contato (%)



Equipamento de Atendimento Presencial (%)



P02.1: De que modo contactou e utilizou os serviços da Autoridade Tributária/Finanças? Base: Utilizadores deste serviço público (P=669 | NP=675)
P03.01: **Equipamento** de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto da Autoridade Tributária/Finanças? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (P=334 | NP=336)

Utilização do Serviço Autoridade Tributária/Finanças - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

AT autoridade tributária e aduaneira

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Modo de Contato																			
Por via eletrónica e digital	63,6	66,8	61,5	68,4	44,8	56,6	58,8	59,8	67,4	60,0	72,0	65,6	69,5	52,4	18,6	50,1	68,9	75,6	71,3
Por via presencial / Fui à loja / ao ponto de atendimento do serviço	49,9	47,5	55,4	44,1	58,8	53,4	60,4	51,8	47,0	52,6	43,5	51,9	43,2	56,8	71,6	57,6	44,6	44,0	48,2
Por via telefónica	17,6	15,1	18,0	21,2	18,9	6,8	18,7	27,4	15,5	19,6	16,2	19,0	14,5	19,6	24,0	15,4	15,8	13,9	20,2
Por via postal	0,5	0,4	0,7	-	-	2,0	3,6	4,3	0,5	0,6	-	1,8	-	-	-	0,9	0,5	-	0,7
Pagamento MB	0,5	0,4	0,7	0,7	-	-	-	-	-	1,0	-	0,5	-	1,2	-	-	1,0	-	0,5
Contabilista	0,5	-	0,7	0,4	-	4,8	-	-	0,4	0,5	-	-	1,2	0,5	1,8	2,0	-	-	-
Base P	669	235	156	175	49	28	14	12	328	340	94	200	177	199	43	123	217	59	227
Equipamento Presencial																			
Fui às instalações próprias/específicas desta entidade	87,7	88,6	85,6	85,5	92,4	86,7	94,0	100,0	91,2	84,6	81,1	80,7	93,3	92,7	95,9	88,0	87,4	92,3	84,3
Loja do Cidadão	15,8	13,4	19,1	19,5	7,6	23,4	6,0	-	14,8	16,6	22,4	22,3	14,1	8,6	7,6	15,6	16,1	7,7	19,9
Espaço do Cidadão	3,4	2,8	3,6	4,3	4,1	4,4	-	-	3,9	3,0	6,2	6,3	-	2,1	3,5	3,2	4,1	3,4	2,9
Balcão de Atendimento Móvel (p.ex. Carrinha do Cidadão)	0,6	-	1,3	1,3	-	-	-	-	0,7	0,6	-	1,0	-	1,0	-	-	2,2	-	-
Base P	334	111	87	77	29	15	8	6	154	179	41	104	76	113	31	71	97	26	109

P02.1: De que modo contactou e utilizou os serviços da Autoridade Tributária/Finanças? Base: Utilizadores deste serviço público (P=669 | NP=675)
P03.01: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto da Autoridade Tributária/Finanças? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (P=334 | NP=336)

Utilização do Serviço Segurança Social - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Utilizado por 66,0% da população, o contato e utilização da Segurança Social é feito principalmente por via eletrónica, complementado pela via presencial. A utilização da via eletrónica é muito elevada neste serviço. Presencialmente, os utentes preferem dirigir-se às instalações próprias do serviço. Contudo, a Loja do Cidadão tem uma das mais elevadas taxas de utilização exatamente no contexto deste serviço.

P02.2: De que modo contactou e utilizou os serviços da Segurança Social? Base: Utilizadores deste serviço público (P=528 | NP=537)
P03.02: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto da Segurança Social? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (P=238 | NP=249)

Utilização do Serviço Segurança Social - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

SEGURANÇA SOCIAL

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Modo de Contato																			
Por via eletrónica e digital	62,5	67,4	56,8	65,4	43,1	74,8	63,4	41,6	63,0	62,0	70,6	69,2	63,0	48,3	20,0	43,4	66,5	70,9	76,2
Por via presencial / Fui à loja / ao ponto de atendimento do serviço	45,0	43,9	47,2	35,7	62,8	53,2	54,9	78,4	42,9	47,0	42,2	47,8	38,7	50,1	63,7	53,0	43,2	31,7	41,7
Por via telefónica	19,6	11,7	18,2	32,1	15,9	16,7	21,3	24,5	16,4	22,5	12,9	19,3	17,5	26,5	22,6	16,8	19,1	22,3	20,1
Por via postal	1,7	1,5	2,5	1,1	-	4,4	-	3,8	1,4	1,9	0,4	2,3	1,4	1,9	2,7	2,1	0,9	4,3	1,3
Contabilista	0,4	-	-	0,6	-	5,9	-	-	0,5	0,3	-	-	1,5	-	1,9	1,4	-	-	-
Pagamento MB	0,2	0,7	-	-	-	-	-	-	-	0,4	-	-	-	0,9	-	-	-	-	0,7
Base P	528	184	124	140	37	23	11	9	251	277	83	167	146	133	40	96	168	45	179
Equipamento Presencial																			
Fui às instalações próprias/específicas desta entidade	81,5	86,0	78,1	68,0	91,4	95,4	86,1	92,7	80,0	82,7	75,6	75,7	85,5	88,1	86,6	87,2	85,0	86,6	71,4
Loja do Cidadão	18,3	15,4	21,9	29,8	4,3	4,6	19,4	7,3	21,3	15,7	20,4	23,0	15,9	13,5	13,4	13,0	16,4	6,9	27,5
Espaço do Cidadão	1,9	-	1,6	3,8	4,3	5,5	-	-	1,5	2,2	6,9	2,6	-	-	-	2,0	2,2	-	2,5
Balcão de Atendimento Móvel (p.ex. Carrinha do Cidadão)	0,8	1,2	1,8	-	-	-	-	-	1,0	0,7	-	1,2	-	1,6	-	-	-	6,5	1,4
Espaço Empresa	0,4	-	1,8	-	-	-	-	-	1,0	-	-	1,3	-	-	-	2,1	-	-	-
Base P	238	81	59	50	23	12	6	7	108	130	35	80	56	67	25	51	73	14	75

P02.2: De que modo contactou e utilizou os serviços da Segurança Social? Base: Utilizadores deste serviço público (P=528 | NP=537)
P03.02: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto da Segurança Social? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (P=238 | NP=249)

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização do Serviço IRN/Conservatória - Últimos 3 anos (%)

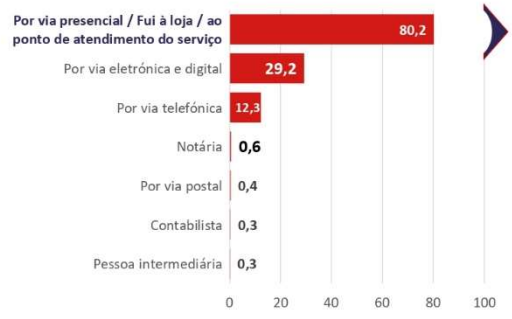
AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Utilizado por 51,6% da população, o contato com o IRN/Conservatória é fortemente presencial, complementado pela via eletrónica. Sendo muitas vezes obrigatório a presença física, isso contribui para que este seja um serviço com elevada taxa de utilização da via presencial. Presencialmente, os utentes costumam dirigir-se às instalações próprias do serviço. Contudo, a Loja do Cidadão tem uma das mais elevadas taxas de utilização exatamente no contexto deste serviço.

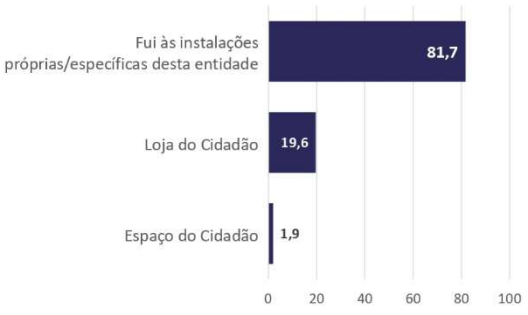
instituto dos registos e do notariado

Utilização

Modo de Contato (%)



Equipamento de Atendimento Presencial (%)



P02.3: De que modo contactou e utilizou os serviços do Instituto dos Registos e Notariado/Conservatória? Base: Utilizadores deste serviço público (P=412 | NP=415)
P03.03: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto do Instituto dos Registos e Notariado/Conservatória? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (P=330 | NP=337)

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização do Serviço IRN/Conservatória - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

instituto dos registos e do notariado

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Modo de Contato																			
Por via presencial / Fui à loja / ao ponto de atendimento do serviço	80,2	81,3	85,2	68,9	86,8	83,6	100,0	100,0	79,0	81,5	82,0	79,8	80,0	80,0	85,5	80,3	79,6	83,6	78,9
Por via eletrónica e digital	29,2	27,7	22,4	38,7	14,9	49,8	6,4	13,9	32,5	25,8	35,6	30,5	30,6	23,0	10,3	17,3	28,8	29,2	38,1
Por via telefónica	12,3	11,4	12,1	10,4	16,7	22,2	10,6	4,6	9,1	15,5	6,9	16,9	12,4	9,4	13,5	14,8	9,4	12,3	13,2
Notária	0,6	-	-	2,2	-	-	-	-	0,5	0,6	-	-	0,8	1,1	-	-	-	-	1,5
Por via postal	0,4	0,9	-	-	-	2,1	-	-	0,6	0,3	-	0,4	1,1	-	-	-	-	-	1,2
Contabilista	0,3	-	-	-	-	5,0	-	-	0,6	-	-	-	1,1	-	-	1,8	-	-	-
Pessoa intermediária	0,3	0,7	-	-	-	-	-	-	0,5	-	-	-	-	1,0	-	1,5	-	-	-
Base P	412	145	95	104	29	27	8	5	209	203	54	128	119	110	23	72	125	42	150
Equipamento Presencial																			
Fui às instalações próprias/específicas desta entidade	81,7	78,2	81,6	79,6	87,9	91,9	91,5	100,0	83,3	80,1	73,3	81,2	85,2	82,6	77,4	90,6	80,6	90,3	76,4
Loja do Cidadão	19,6	20,4	20,7	22,8	12,1	17,6	8,5	-	19,2	20,0	24,4	20,8	18,3	17,2	10,9	11,2	21,2	11,5	26,2
Espaço do Cidadão	1,9	3,3	1,3	1,1	-	3,0	-	-	1,0	2,9	5,5	0,9	1,9	1,4	11,7	1,3	0,7	2,5	1,5
Base P	330	118	81	71	25	22	8	5	165	165	44	103	95	88	20	58	99	35	119

P02.3: De que modo contactou e utilizou os serviços do Instituto dos Registos e Notariado/Conservatória? Base: Utilizadores deste serviço público (P=412 | NP=415)
P03.03: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto do Instituto dos Registos e Notariado/Conservatória? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (P=330 | NP=337)

Utilização dos Serviços da Junta de Freguesia - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

37,7% da população utilizou os serviços da Junta de Freguesia do seu local de residência. Sendo também um serviço público que frequentemente requer presença física do utente, isso contribui para que este seja o serviço com a mais elevada utilização da via presencial. Quando presencialmente, a quase totalidade dos utentes (97,7%) recorre às instalações próprias da Junta de Freguesia e é exatamente neste contexto que se verifica este padrão de modo mais expressivo.

P02.7: De que modo é que contactou e utilizou os serviços da Junta de Freguesia do seu local de residência? Base: Utilizadores deste serviço público (P=302 | NP=306)
P03.07: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto da Junta de Freguesia do seu local de residência? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (NP=256 | P=259)

Utilização dos Serviços da Junta de Freguesia - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Modo de Contato																			
Por via presencial / Fui à loja / ao ponto de atendimento do serviço	**85,0**	**92,4**	**89,0**	**72,8**	**81,8**	**82,2**	**85,3**	**88,8**	**86,1**	**84,0**	**86,9**	**82,8**	**87,0**	**85,0**	**88,2**	**87,4**	**83,0**	**84,9**	**84,3**
Por via telefónica	**14,3**	**10,5**	**7,9**	**17,0**	**29,6**	**19,3**	**32,8**	**11,2**	**14,4**	**14,3**	**7,7**	**9,2**	**17,2**	**19,2**	**19,4**	**16,5**	**15,0**	-	**14,8**
Por via eletrónica e digital	**10,9**	**5,8**	**4,6**	**21,7**	**4,1**	**29,6**	**29,4**	-	**11,6**	**10,3**	**16,2**	**18,6**	**6,0**	**5,6**	-	**5,4**	**12,6**	**15,1**	**15,6**
Por via postal	**0,7**	-	-	**1,9**	-	-	**6,3**	-	**1,0**	**0,3**	-	**0,5**	-	**1,6**	-	-	**2,2**	-	-
Base P	302	104	66	76	28	13	8	6	145	157	31	95	80	95	30	64	91	27	90
Equipamento Presencial																			
Fui às instalações próprias/específicas desta entidade	**97,7**	**97,4**	**98,3**	**98,2**	**100,0**	**87,7**	**100,0**	**100,0**	**97,1**	**98,3**	**100,0**	**100,0**	**93,4**	**98,5**	**100,0**	**97,6**	**96,7**	**91,3**	**100,0**
Loja do Cidadão	**1,6**	**2,6**	-	-	-	**12,3**	-	**6,3**	**2,4**	**0,9**	-	-	**3,8**	**2,0**	-	**2,4**	**3,8**	-	-
Espaço do Cidadão	**1,2**	-	**1,7**	**3,9**	-	-	-	-	**0,8**	**1,6**	-	**1,5**	**2,9**	-	-	-	**1,5**	**8,7**	-
Loja do Munícipe	**0,5**	-	-	-	-	**12,3**	-	-	**1,1**	-	-	-	**1,9**	-	-	**2,4**	-	-	-
Base P	259	90	57	52	23	12	12	13	124	135	34	83	70	72	24	55	79	22	79

P02.7: De que modo é que contactou e utilizou os serviços da Junta de Freguesia do seu local de residência? Base: Utilizadores deste serviço público (P=302 | NP=306)
P03.07: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto da Junta de Freguesia do seu local de residência? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (NP=256 | P=259)

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização dos Serviços da Câmara Municipal - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

35,3% da população utilizou os serviços da Câmara Municipal do seu local de residência. Sendo também um serviço público que frequentemente requer presença física do utente, isso contribui para que tenha uma elevada utilização da via presencial, mas são as via telefónica e via postal aquelas que melhor diferenciam a relação com o serviço. Quando presencialmente, a quase totalidade dos utentes (96,5%) recorre às instalações próprias da Câmara Municipal.

P02.6: De que modo é que contactou e utilizou os serviços da Câmara Municipal do seu local de residência? Base: Utilizadores deste serviço público (P=282 | NP=290)
P03.06: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto do Câmara Municipal do seu local de residência? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (P=216 | NP=223)

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização dos Serviços da Câmara Municipal - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Modo de Contato																			
Por via presencial / Fui à loja / ao ponto de atendimento do serviço	76,5	80,1	82,0	52,2	79,7	93,0	80,1	80,9	81,3	71,4	86,2	73,8	76,2	75,4	89,8	84,7	75,6	60,9	73,5
Por via eletrónica e digital	27,8	21,9	23,2	51,6	19,8	25,6	29,9	15,0	29,6	25,8	24,6	39,4	24,4	20,1	-	12,7	28,0	32,0	43,8
Por via telefónica	22,6	24,9	25,2	13,5	25,5	21,1	27,1	20,4	20,7	24,7	19,3	27,9	18,2	22,1	20,0	19,6	17,5	31,2	28,3
Por via postal	3,3	3,5	2,6	2,9	7,6	-	6,0	-	3,5	3,0	-	3,5	3,7	4,1	-	-	6,2	-	4,3
Base P	282	87	76	51	30	22	8	8	148	135	37	89	68	89	21	59	92	27	83
Equipamento Presencial																			
Fui às instalações próprias/específicas desta entidade	96,5	98,2	98,5	90,6	100,0	88,8	95,0	96,0	94,4	99,0	99,2	96,9	94,9	95,8	100,0	95,4	96,1	100,0	95,7
Loja do Cidadão	4,5	1,3	5,0	8,3	-	11,2	14,9	4,0	4,6	4,5	5,8	1,5	3,9	7,4	5,8	4,6	6,0	5,4	2,3
Loja do Munícipe	0,8	-	-	-	-	6,4	5,0	-	1,4	-	-	-	2,6	0,5	-	2,7	-	-	0,5
Espaço do Cidadão	0,6	1,8	-	-	-	-	-	-	1,1	-	-	-	2,5	-	-	-	-	-	2,1
Balcão de Atendimento Móvel (p.ex. Carrinha do Cidadão)	0,5	-	-	3,9	-	-	-	-	0,9	-	-	1,6	-	-	-	-	-	-	1,7
Outros	0,8	-	-	-	-	6,4	5,0	-	1,4	-	-	-	2,6	0,5	-	2,7	-	-	0,5
Base P	216	70	62	27	24	21	7	6	120	96	32	65	52	67	19	50	69	16	61

P02.6: De que modo é que contactou e utilizou os serviços da Câmara Municipal do seu local de residência? Base: Utilizadores deste serviço público (P=282 | NP=290)
P03.06: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto do Câmara Municipal do seu local de residência? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (P=216 | NP=223)

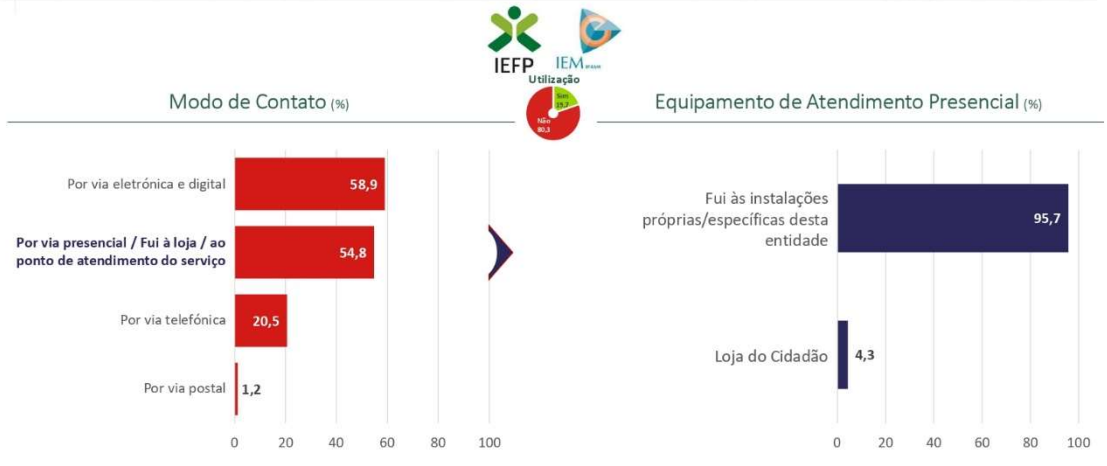
Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização do Serviço IEFP / Instituto Emprego da Madeira - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

19,7% da população utilizou o serviço do IEFP / IEM. Sendo um serviço público cuja utilização depende muito do 'push' feito pelo próprio serviço através do envio de convocatórias por e-mails, isso contribui para que a interação do utente com o serviço seja multifacetada: o canal presencial e eletrónico são os mais utilizados, mas onde a via telefónica também tem peso significativo. Presencialmente, a quase totalidade dos utentes (95,7%) recorre às instalações próprias do IEFP / IEM.

IEFP IEM



P02.4: De que modo contactou e utilizou os serviços do IEFP / Instituto de Emprego da Madeira? Base: Utilizadores deste serviço público (P=158 | NP=163)
P03.04: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto do IEFP / Instituto de Emprego da Madeira? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (P=86 | NP=88)

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização do Serviço IEFP / Instituto Emprego da Madeira - Últimos 3 anos (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

IEFP IEM

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Modo de Contato																			
Por via eletrónica e digital	58,9	58,0	57,1	56,1	62,8	79,6	87,5	31,6	57,6	60,0	50,9	65,9	62,1	46,4	-	32,2	49,6	75,5	74,5
Por via presencial / Fui à loja / ao ponto de atendimento do serviço	54,8	64,2	43,1	49,8	51,7	63,9	31,3	68,4	62,9	48,1	53,0	60,1	52,8	46,8	39,0	68,0	58,1	36,7	54,9
Por via telefónica	20,5	20,7	38,0	13,3	14,5	9,2	31,3	31,6	17,0	23,4	21,6	20,2	17,1	26,0	61,0	19,3	22,5	4,9	20,6
Por via postal	1,2	3,1	-	-	-	-	-	-	-	2,1	2,6	1,5	-	-	-	-	-	-	2,8
Base P	158	59	27	51	8	9	3	2	71	87	33	60	41	23	6	21	45	20	65
Equipamento Presencial																			
Fui às instalações próprias/específicas desta entidade	95,7	97,6	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	95,4	96,0	95,0	94,3	96,4	100,0	100,0	86,9	100,0	100,0	95,0
Loja do Cidadão	4,3	2,4	-	11,1	-	-	-	-	4,6	4,0	5,0	5,7	3,6	-	-	13,1	-	-	5,0
Base P	86	38	11	26	4	6	1	1	45	42	18	36	22	11	2	15	26	7	36

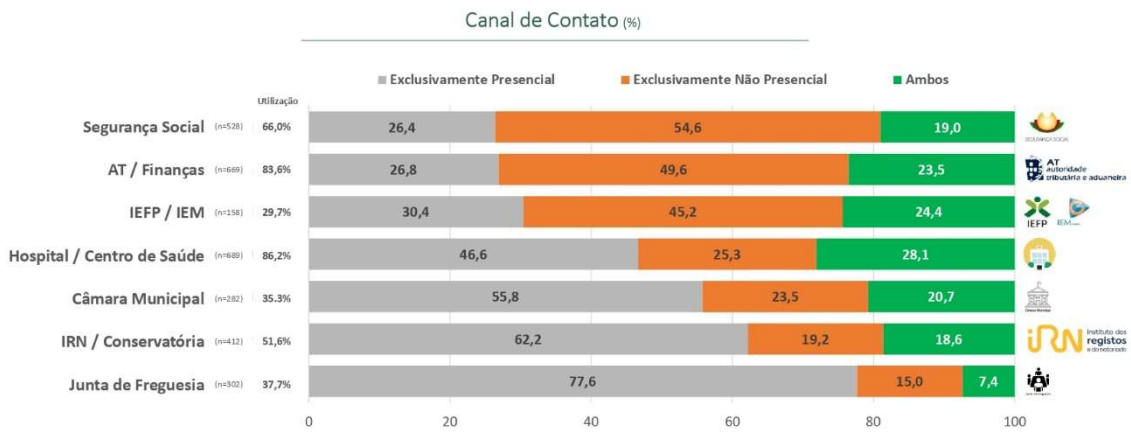
P02.4: De que modo contactou e utilizou os serviços do IEFP / Instituto de Emprego da Madeira? Base: Utilizadores deste serviço público (P=158 | NP=163)
P03.04: Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto do IEFP / Instituto de Emprego da Madeira? Base: Utilizadores do atendimento presencial deste serviço público (P=86 | NP=88)

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · União Europeia Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização dos Serviços - Canal de Contato (Últimos 3 anos) (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

De modo agregado, quando consideramos os canais (e não o modo) **de contato**, verificamos que a utilização exclusiva do canal eletrónico / digital é mais vincada na relação do utente com a Segurança Social, AT/Finanças e IEFP/IEM enquanto que a utilização exclusiva do canal presencial é mais prevalente na relação dos utentes com os restantes serviços parte da pesquisa.



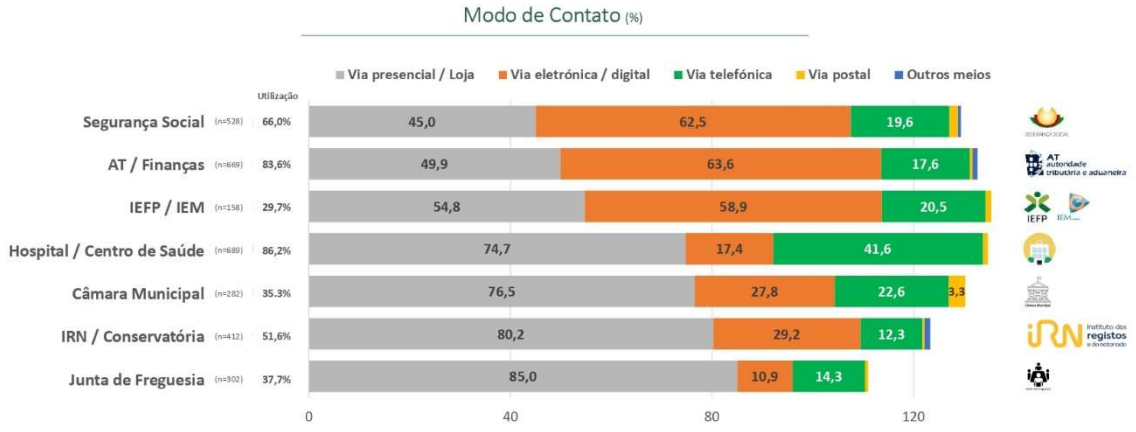
P02.1, P02.2, P02.3, P02.4, P02.5, P02.6, P02.7 Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
De que modo é que contactou e utilizou os serviços de...?

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · União Europeia Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização dos Serviços - Modo de Contato (Últimos 3 anos) (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Quando analisamos o modo de contato, verificamos que a jornada do utente comporta mais interações com o IEFP / IEM, AT/Finanças e Hospital / Centro de Saúde. **Serviços onde a interação é principalmente presencial, a jornada do utente presume menos pontos de interação.**



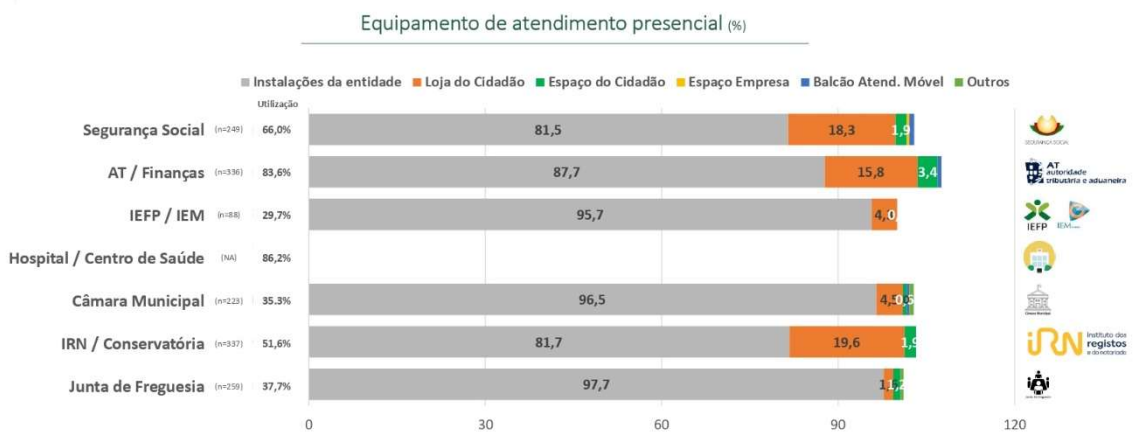
P02.1, P02.2, P02.3, P02.4, P02.5, P02.6, P02.7 Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
De que modo é que contactou e utilizou os serviços de...?

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica, PORTUGAL 2020, União Europeia Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Utilização dos Serviços - Equipamento presencial (Últimos 3 anos) (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

No que concerne aos equipamentos de atendimento presencial, a interação ocorre fundamentalmente nas próprias instalações do serviço. Os serviços públicos com histórico de implantação em espaços agregadores de serviços - Lojas do Cidadão - captam entre 16% a 20% dos seus utilizadores nesses espaços.



P03.01, P03.02, P03.03, P03.04, P03.06, P03.07 Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
Equipamento de atendimento presencial que utilizou para resolver as suas questões junto de...?

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica, PORTUGAL 2020, União Europeia Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Parte C

Interação preferencial e meios de identificação eletrónica

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Canal de Interação preferencial (%)

A preferência dos utentes é claramente por uma interação presencial com os serviços públicos. Esta preferência pelo canal presencial é menos expressiva na região da A.M. Lisboa, aumenta com a idade e reduz-se com o nível de instrução dos utentes.

Presencialmente
(i.e. com deslocação física ao serviço)

54,7%

Depende da natureza/complexidade do assunto a tratar
(não sugerido)

9,7%

Não Presencialmente
(i.e. por via digital, eletrónica, telefónica e/ou postal)

35,7%

Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P04: De que modo prefere tratar os seus assuntos nos Serviços Públicos?

Canal de Interação preferencial (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Presencialmente (i.e. com deslocação física ao serviço)	54,7	55,4	57,9	48,4	63,2	52,2	56,3	64,4	51,5	57,4	45,1	49,2	50,7	67,5	88,7	66,8	54,2	51,1	40,0
Não presencialmente (i.e. por via digital, eletrónica, telefónica e/ou postal)	35,7	33,6	33,7	42,0	31,8	36,3	29,2	26,0	39,0	32,7	46,1	38,7	39,1	25,1	7,8	22,3	35,1	44,9	48,9
Depende muito da natureza/complexidade do assunto a tratar	9,7	11,0	8,4	9,6	5,0	11,5	14,6	9,6	9,4	9,9	8,8	12,1	10,2	7,4	3,5	10,9	10,6	4,1	11,1
Base P	800	282	183	217	57	32	16	13	375	425	122	224	204	250	65	151	264	69	251

Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P04: De que modo prefere tratar os seus assuntos nos Serviços Públicos?

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica | PORTUGAL 2020 | UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Barreiras à utilização do canal eletrónico / digital (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Estando disponível a via eletrónica/digital, os motivos associados à sua não utilização relacionam-se principalmente com a preferência por tratar de tudo pela via presencial, falta de conhecimentos/familiaridade com os meios digitais e perceção de que o serviço demora mais tempo.

Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P04.1. Quando acontece, porque motivos não utiliza a via eletrónica/digital para tratar dos seus assuntos com a Administração pública?

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica | PORTUGAL 2020 | UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Barreiras à utilização do canal eletrónico / digital (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Prefere/Acha mais fácil tratar de tudo presencialmente	33,7	30,6	38,6	30,3	47,2	38,7	20,4	36,3	32,8	34,6	34,4	33,7	28,0	38,1	38,6	39,9	36,4	35,1	25,6
Utiliza sempre a via eletrónica/digital	13,3	13,8	14,8	16,1	5,3	5,6	-	3,1	12,7	13,8	13,6	16,0	14,3	9,8	6,5	9,6	13,0	18,6	16,0
Não tem conhecimentos/familiaridade com os meios eletrónicos/digitais	13,2	15,3	11,6	12,1	14,3	3,1	22,7	16,7	12,0	14,2	2,1	6,2	11,4	26,3	44,3	20,7	9,0	7,8	6,5
Serviço mais demorado	10,0	10,9	8,6	9,2	9,1	18,8	12,1	3,8	11,5	8,7	11,7	11,6	14,7	4,0	-	9,7	10,4	9,2	12,6
Requer presença física / Interlocutor correto	9,3	8,9	9,3	9,3	9,8	8,8	8,3	16,7	7,8	10,6	11,9	11,2	8,6	6,8	1,5	6,3	10,0	18,8	9,7
Os portais/serviços eletrónicos não funcionam bem	8,5	7,5	7,4	12,1	3,1	7,2	8,3	10,0	8,5	8,4	13,6	10,5	8,9	3,7	3,5	4,1	9,7	11,9	10,1
Insucesso na tentativa eletrónica ou digital / Não atendem / Não compreendem	7,1	7,9	6,1	7,8	2,3	6,7	12,5	6,9	7,5	6,7	10,0	8,3	8,1	3,7	-	2,2	7,5	4,9	12,0
Presencial facilita entendimento e resolução em assuntos mais complexos	6,7	5,1	5,7	8,6	11,1	1,7	17,7	1,9	7,7	5,8	4,2	7,7	6,8	6,9	-	2,9	7,6	3,8	10,5
Necessidade de entregar/levantar documentação e/ou assinaturas	4,1	5,1	3,9	3,3	-	11,1	-	3,8	5,6	2,8	6,3	6,2	3,2	1,8	1,6	3,7	2,8	2,9	6,6
Não tem equipamento/computador/ligação à internet	3,1	2,3	2,9	4,1	4,9	-	7,5	3,1	2,3	3,9	-	1,9	4,0	5,1	10,4	4,0	3,1	2,8	0,8
Não sabe que serviços existem/como utilizá-los	2,3	2,0	1,7	2,0	1,8	11,1	3,1	3,8	1,9	2,7	3,1	1,1	2,7	2,7	3,5	4,0	1,8	-	2,1
Falta de segurança / confiança	1,4	1,2	1,2	0,7	4,3	3,1	-	6,4	1,7	1,1	2,0	0,7	0,9	2,2	-	4,0	0,5	1,5	1,2
Proximidade de equipamento presencial / Parte de percurso habitual	1,1	0,7	2,9	-	1,4	-	-	5,1	1,4	0,8	-	0,8	2,0	1,1	-	1,9	1,9	-	0,4
Serviço preferido para assuntos importantes	0,3	0,3	0,7	-	-	-	3,1	-	0,3	0,3	1,8	0,2	-	-	-	0,9	-	-	0,6
Adesão recente a assinatura eletrónica	0,1	-	0,6	-	-	-	-	-	0,3	-	-	-	0,5	-	-	-	0,4	-	-
Perceção de que o processo não recebe a atenção devida	0,1	0,4	-	-	-	-	-	-	-	0,2	-	-	0,5	-	-	0,7	-	-	-
Base P	800	282	183	217	57	32	16	13	375	425	122	224	204	250	65	151	264	69	251

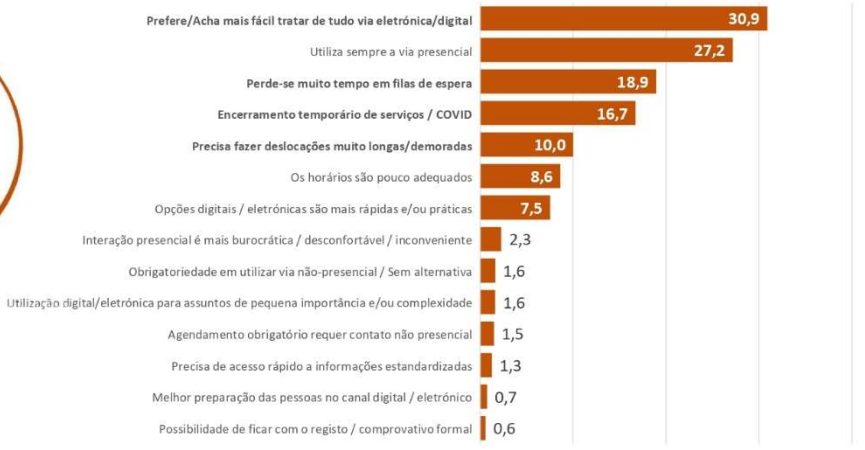
Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P04.1. Quando acontece, porque motivos não utiliza a via eletrónica/digital para tratar dos seus assuntos com a Administração pública?

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Barreiras à utilização de equipamentos de atendimento presencial (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Estando disponível a via presencial, os motivos associados à sua não utilização relacionam-se principalmente com a preferência por tratar de tudo pela via eletrónica, tempo de espera e necessidade de deslocações longas/demoradas. Conjunturalmente, acresce o encerramento devido à pandemia.



Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P04.2. Quando acontece, porque motivos não utiliza os equipamentos de atendimento presencial para tratar dos seus assuntos com a Administração pública?

22. Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública - Inq. à População

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Barreiras à utilização de equipamentos de atendimento presencial (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Prefere/Acha mais fácil tratar de tudo via eletrónica/digital	30,9	26,6	29,8	34,5	27,3	42,4	55,8	36,4	35,2	27,1	38,6	30,3	32,5	26,4	14,3	22,1	33,1	37,9	36,3
Utiliza sempre a via presencial	27,2	27,3	29,9	25,2	30,7	19,5	23,3	27,8	20,9	32,8	15,4	21,2	24,1	40,9	64,0	41,0	24,3	18,9	14,6
Perde-se muito tempo em filas de espera	18,9	21,0	15,2	23,7	9,3	18,4	5,2	5,8	19,2	18,6	24,2	25,5	19,9	9,7	1,6	8,9	18,3	33,4	26,1
Encerramento temporário de serviços / COVID	16,7	15,7	19,0	13,7	25,4	19,3	13,5	14,7	16,4	17,0	17,0	14,6	17,9	17,5	11,7	16,7	17,0	19,9	16,9
Precisa fazer deslocações muito longas/demoradas	10,0	9,5	10,9	11,4	7,1	10,8	2,1	5,8	12,3	7,9	12,2	9,9	8,9	9,9	1,9	8,7	11,6	9,1	11,4
Os horários são pouco adequados	8,6	8,9	11,2	7,1	9,6	6,6	-	3,1	9,8	7,6	11,5	9,4	11,9	3,8	9,9	2,7	8,1	12,1	11,4
Opções digitais/eletrónicas são mais rápidas e/ou práticas	7,5	8,2	5,9	8,4	1,9	11,9	9,4	12,1	10,0	5,4	9,0	7,2	5,6	8,7	1,7	3,4	10,3	5,8	9,1
Interação presencial é mais burocrática / desconfortável / inconveniente	2,3	2,1	2,9	2,3	1,9	-	-	5,1	2,5	2,1	1,9	3,1	1,8	2,0	-	0,7	2,2	1,5	4,1
Obrigatoriedade em utilizar via não-presencial / Sem alternativa	1,6	2,3	1,2	0,9	2,7	2,5	-	-	1,4	1,8	0,8	1,9	2,6	0,9	-	1,8	1,1	-	3,0
Utilização digital/eletrónica para assuntos de pequena importância e/ou complexidade	1,6	1,4	1,6	2,1	-	3,1	-	3,8	2,0	1,3	2,9	2,9	0,4	0,8	-	1,9	1,6	1,4	2,0
Agendamento obrigatório requer contato não presencial	1,5	1,4	0,5	3,2	-	-	-	-	1,2	1,7	1,6	1,8	0,4	2,0	-	1,5	1,3	-	2,4
Precisa de acesso rápido a informações estandardizadas	1,3	1,4	1,2	1,3	-	3,1	-	-	2,1	0,5	2,3	1,8	1,0	0,4	-	3,4	0,7	1,5	0,8
Melhor preparação das pessoas no canal digital/eletrónico	0,7	1,4	0,5	0,5	-	-	-	-	0,3	1,2	-	2,2	0,5	-	-	0,6	0,7	-	1,2
Possibilidade de ficar com o registo / comprovativo formal	0,6	0,4	0,6	-	2,0	2,5	3,1	-	1,1	0,1	0,8	1,1	0,5	-	-	-	0,6	-	1,2
Base P	800	282	183	217	57	32	16	13	375	425	122	224	204	250	65	151	264	69	251

Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P04.2. Quando acontece, porque motivos não utiliza os equipamentos de atendimento presencial para tratar dos seus assuntos com a Administração pública?

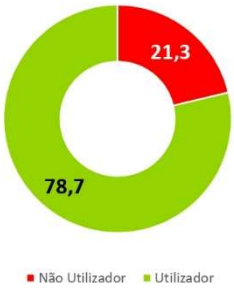
Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica | PORTUGAL 2020 | UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Relação com meios de identificação eletrónica (%)

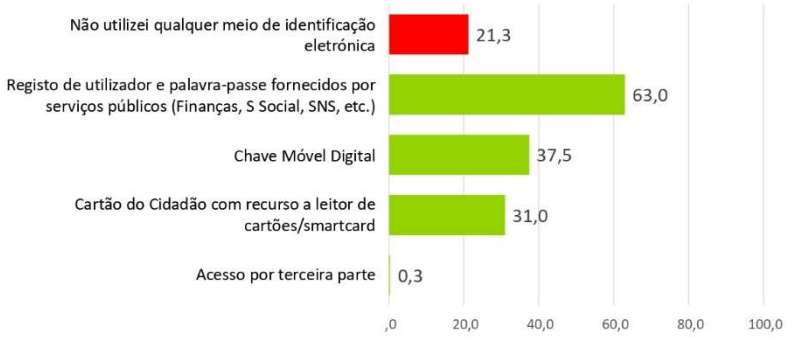
AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

A utilização de meios de identificação eletrónica já foi efetuada por 78,7% dos utentes. Entre a população utilizadora, o processo de autenticação por utilizador e palavra-passe foi o método mais utilizado. A não utilização de MIEs é muito vincada na população com pior perfil de qualificação mas o uso de leitor de cartões atinge um mínimo de 20% em todos os perfis.

Utilizador (%)



Meios de identificação eletrónica utilizados (%)



Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P06: Quais dos seguintes meios de identificação eletrónica já utilizou quanto recorre aos serviços públicos?

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica | PORTUGAL 2020 | UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Relação com meios de identificação eletrónica (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Não utilizei qualquer meio de identificação eletrónica	21,3	21,0	21,4	18,3	32,6	24,5	20,6	19,5	17,2	24,9	9,3	10,5	21,1	36,9	63,8	32,2	18,1	13,6	9,2
Registo de utilizador e palavra-passe fornecidos por serviços públicos (Finanças, S Social, SNS, etc.)	63,0	63,8	58,9	64,8	52,4	75,5	73,1	76,7	68,4	58,3	68,4	73,6	67,5	47,2	19,4	54,6	65,9	64,1	76,0
Chave Móvel Digital	37,5	42,0	29,6	42,2	23,5	40,1	38,1	24,4	44,2	31,6	55,1	48,1	36,1	20,5	9,5	20,6	41,8	40,7	49,4
Cartão do Cidadão com recurso a leitor de cartões / smartcard	31,0	31,6	37,5	23,1	34,2	36,3	42,3	19,9	35,2	27,4	28,1	34,0	35,0	26,6	21,3	22,6	31,9	33,1	37,1
Acesso por terceira parte	0,3	0,4	0,6	-	-	1,7	-	-	0,6	0,1	-	0,7	-	0,4	1,7	-	-	-	0,6
Base P	800	282	183	217	57	32	16	13	375	425	122	224	204	250	65	151	264	69	251

Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P06: Quais dos seguintes meios de identificação eletrónica já utilizou quanto recorre aos serviços públicos?

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Parte D

Eficácia e satisfação com os serviços públicos

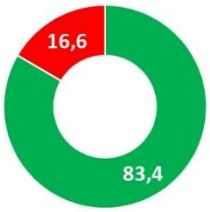
Eficácia na resolução dos problemas (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Mais de 80% da população pode escolher o canal mais conveniente e conseguiu resolver o seu problema num único local. É também expressivo que 70,1% conseguiu resolver o problema numa única interação. Contudo, a 51% dos utilizadores, foi pedido a entrega de documentação de outros serviços para poder dar andamento aos processos.

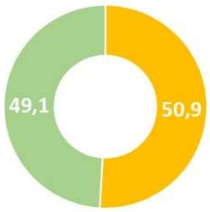
Pôde escolher o canal de atendimento que mais lhe convinha (%)

Conseguiu resolver o seu problema num único local ou serviço público (%)



Conseguiu resolver o seu problema numa única deslocação ou interação (%)

Foi pedido que entregasse documentação de outros serviços para poder dar andamento aos processos (%)



Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P08: Nos processos que teve de tratar com serviços públicos nos últimos 3 anos, indique por favor se, em regra...

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica | PORTUGAL 2020 | UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Eficácia na resolução dos problemas (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Pôde escolher qual o canal de atendimento (presencial, eletrónico, etc.) que mais lhe convinha																			
Sim	81,0	80,5	82,3	81,1	86,5	73,4	70,8	77,8	82,9	79,2	74,0	77,9	85,2	83,7	78,6	81,8	85,4	80,7	76,5
Não	19,0	19,5	17,7	18,9	13,5	26,6	29,2	22,2	17,1	20,8	26,0	22,1	14,8	16,3	21,4	18,2	14,6	19,3	23,5
Conseguiu resolver o seu problema num único local ou serviço público																			
Sim	83,4	84,9	80,5	85,4	88,0	71,7	76,5	78,3	84,3	82,6	86,5	79,0	85,7	84,0	84,3	87,4	85,0	84,4	78,9
Não	16,6	15,1	19,5	14,6	12,0	28,3	23,5	21,7	15,7	17,4	13,5	21,0	14,3	16,0	15,7	12,6	15,0	15,6	21,1
Conseguiu resolver o seu problema numa única deslocação ou interação																			
Sim	70,1	70,4	65,4	69,4	90,0	57,4	76,5	75,6	70,5	69,7	67,5	71,6	68,8	71,0	73,9	77,3	74,3	60,3	63,0
Não	29,9	29,6	34,6	30,6	10,0	42,6	23,5	24,4	29,5	30,3	32,5	28,4	31,2	29,0	26,1	22,7	25,7	39,7	37,0
Foi-lhe pedido que entregasse/anexasse documentação de outros serviços públicos para poder dar andamento aos processos (comprovativo de residência, declaração de rendimentos, etc.)																			
Sim	50,9	50,4	52,8	49,8	39,0	66,3	49,0	68,5	53,2	48,9	64,6	57,1	53,3	36,6	34,1	48,2	47,5	54,7	59,3
Não	49,1	49,6	47,2	50,2	61,0	33,8	51,0	31,5	46,8	51,1	35,4	42,9	46,7	63,4	65,9	51,8	52,5	45,3	40,7
Base P	800	282	183	217	57	32	16	13	375	425	122	224	204	250	65	151	264	69	251
Base NP	807	267	174	214	56	34	33	29	367	440	141	235	210	221	59	145	276	69	258

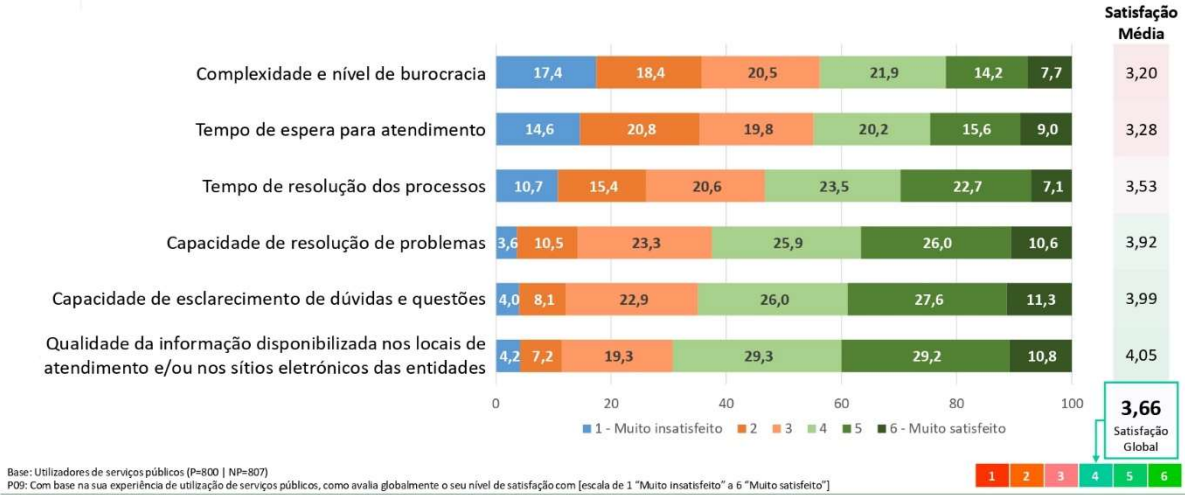
Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P08: Nos processos que teve de tratar com serviços públicos nos últimos 3 anos, indique por favor se, em regra...

Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica | PORTUGAL 2020 | UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Satisfação global com serviço público

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

A relação dos cidadãos com os serviços públicos apresenta-se em nível satisfatório mínimo. Essa satisfação é alavancada pela qualidade da informação disponibilizada e capacidade de esclarecimento e resolução dos problemas. A insatisfação deriva da burocracia, tempo de espera percebido para atendimento e resolução dos processos.



Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P09: Com base na sua experiência de utilização de serviços públicos, como avalia globalmente o seu nível de satisfação com [escala de 1 "Muito insatisfeito" a 6 "Muito satisfeito"]

Satisfação global com serviço público (%)

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

	Total	Região							Género		Idade				Instrução				
		Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RAM	RAA	Masc.	Fem.	< 30 anos	30 - 44	45 - 59	60 e +	Primária	9º Ano	12º Ano	Médio	Univ.
Complexidade e nível de burocracia																			
Média	3,20	3,22	3,16	3,11	3,34	3,24	3,83	3,58	3,24	3,17	3,41	3,06	3,11	3,30	3,49	3,60	3,24	2,89	2,94
Tempo de espera para atendimento																			
Média	3,28	3,39	3,18	3,04	3,77	3,26	3,66	4,01	3,22	3,35	3,20	3,12	3,27	3,49	3,43	3,50	3,35	3,27	3,05
Tempo de resolução dos processos																			
Média	3,53	3,54	3,56	3,44	3,64	3,65	3,53	3,83	3,51	3,55	3,41	3,43	3,48	3,73	3,87	3,84	3,52	3,35	3,32
Capacidade de esclarecimento de dúvidas e questões																			
Média	3,92	3,98	3,90	3,80	4,04	3,88	4,09	4,20	3,87	3,96	3,96	3,82	3,89	4,01	4,32	4,08	3,99	3,73	3,69
Capacidade de esclarecimento de dúvidas e questões																			
Média	3,99	4,04	3,92	3,88	4,23	3,93	4,17	4,46	3,95	4,03	4,07	3,87	4,01	4,04	4,34	4,20	4,06	3,75	3,76
Qualidade da informação disponibilizada nos locais de atendimento e/ou nos sítios eletrónicos das entidades																			
Média	4,05	4,15	4,00	3,81	4,42	4,12	4,19	4,42	4,06	4,03	4,18	3,90	3,96	4,17	4,51	4,35	4,10	3,72	3,78
Base P	800	282	183	217	57	32	16	13	375	425	122	224	204	250	65	151	264	69	251
Base NP	807	267	174	214	56	34	33	29	367	440	141	235	210	221	59	145	276	69	258
Satisfação Global																			
Média	3,66	3,72	3,62	3,51	3,91	3,68	3,91	4,08	3,64	3,68	3,70	3,54	3,62	3,79	3,99	3,93	3,71	3,45	3,42
Base P	800	282	183	217	57	32	16	13	375	425	122	224	204	250	65	151	264	69	251
Base NP	807	267	174	214	56	34	33	29	367	440	141	235	210	221	59	145	276	69	258

Base: Utilizadores de serviços públicos (P=800 | NP=807)
P09: Com base na sua experiência de utilização de serviços públicos, como avalia globalmente o seu nível de satisfação com [escala de 1 "Muito insatisfeito" a 6 "Muito satisfeito"]

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Síntese de resultados

Síntese de resultados

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Serviços utilizados

- Nos últimos 3 anos, os utilizadores de serviços públicos recorreram - em média e de modo aproximado - a 4 diferentes serviços públicos. A utilização é particularmente intensa na faixa etária entre os 30 e os 59 anos, nas zonas mais periféricas (Alentejo, Algarve, RAM e RAA) e apresenta-se positivamente relacionada com nível de instrução.
- Os serviços hospital / centro de saúde, AT / Finanças, Segurança Social e IRN / Conservatória foram os serviços mais procurados: mais de 50% da população utiliza estes serviços, enquanto que os serviços públicos geograficamente mais próximos dos cidadãos (IEFP/IEM, Câmara Municipal e Junta de Freguesia) foram utilizados por entre 20% a 40% dos cidadãos.

Modo de utilização

- A utilização da via não presencial (eletrónica / digital) é mais vincada na relação do utente com a Segurança Social, AT/Finanças e IEFP/IEM (em que a digitalização dos processos é mais profunda) enquanto que a utilização da via presencial é mais significativa na relação dos utentes com os Hospitais, Conservatórias e organismos da Administração Local (em que a complexidade dos assuntos requer presença física para a articulação formal dos processos).
- Para todos os serviços públicos em análise, o recurso à via não presencial (eletrónica / digital) apresenta-se positivamente relacionada com o nível de instrução dos seus utilizadores.

Equipamentos de atendimento presencial

- Nos contatos por via presencial, o equipamento de atendimento presencial mais utilizado são as instalações próprias e específicas da entidade, o que é particularmente visível na utilização dos serviços do IEFP/IEM, Câmara Municipal e Junta de Freguesia.
- O recurso a espaços agregadores de serviços - nomeadamente as Lojas do Cidadão - apresenta níveis de utilização mais significativos na interação com a Segurança Social, a AT/Finanças e com o IRN/Conservatórias. As Lojas do Cidadão apresentam maior utilização nas regiões Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa e RAM e são utilizadas principalmente por cidadãos até 30 e com 60 e mais anos.

22. Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública - Inq. à População
Cofinanciado por: POAT 2020 Programa Operacional Assistência Técnica · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Síntese de resultados

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Via de contato preferencial

- No que concerne à preferência dos cidadãos por canais de interação com os serviços públicos, há uma clara preferência pela via presencial. Esta preferência pela via presencial é partilha da por cidadãos de ambos os géneros, está positivamente relacionada com a idade (quantos mais anos de idade, maior a preferência) e inversamente relacionada com o nível de instrução (quanto menos qualificado, maior a preferência pela via presencial / não eletrónica e digital).

Motivos de não utilização da via eletrónica/digital

- Existindo a possibilidade de tratar os assuntos por via eletrónica/digital, os motivos associados à sua não utilização relacionam-se principalmente com a preferência / confiança na via presencial, falta de conhecimentos/familiaridade com os meios digitais e perceção de que o serviço é mais demorado. A falta de conhecimentos/familiaridade com os meios digitais é um aspeto particularmente relevante para cidadãos com o ensino primário e básico.

Motivos de não utilização da via presencial

- Existindo a possibilidade de tratar os assuntos em equipamentos de atendimento presencial, os motivos associados à sua não utilização relacionam-se principalmente com o tempo de espera e a necessidade de deslocações longas/demoradas, aspetos a que são sensíveis particularmente os cidadãos com menos de 60 anos. Conjunturalmente, o encerramento temporário destes equipamentos devido à pandemia, também contribuiu para este perfil atitudinal.

Meios de identificação eletrónica

- 78,7% dos cidadãos já utilizou um meio de identificação eletrónica. Essa utilização está positivamente relacionada com a instrução e inversamente relacionada com a idade. O método mais utilizado é o registo de utilizador e palavra-passe no fornecedor do serviço.

Eficácia na resolução dos problemas

- Mais de 80% da população pode escolher o canal mais conveniente e conseguiu resolver o seu problema num único local. É também expressivo que 70,1% conseguiu resolver o problema numa única interação. Contudo, a 51% dos utilizadores, foi pedido a entrega de documentação de outros serviços para poder dar andamento aos processos. Esta última componente apresenta relação com a idade e nível de instrução, sinalizando a necessidade de desenhar processos de modo mais simples, claro e inclusivo.

Síntese de resultados

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Satisfação global com serviço público

- A satisfação com os serviços públicos utilizados apresenta-se no nível satisfatório mínimo ($3{,}66_{/1\text{-}6}$). Esse nível de satisfação está alavancado pela qualidade da informação disponibilizada e capacidade de esclarecimento e resolução dos problemas mas fortemente limitado pela insatisfação associada à burocracia e tempo de espera percebido para atendimento e resolução dos processos.
- A satisfação é mais elevada entre cidadãos com baixos níveis de instrução, provavelmente mais alicerçada nos benefícios do que na modernização dos processos implícitos.

O relatório pretende avaliar o impacto do esforço de modernização administrativa pela perspetiva do cidadão e incide em dois pilares da Reforma da Administração Pública:

1. A **modernização administrativa** que tem como objetivos principais a redução dos custos de contexto para as empresas e os cidadãos e a integração dos serviços públicos na ótica de os orientar para as necessidades e preferências dos cidadãos. Esta dimensão, tem como prioridades:
   - Oferecer mais e melhores serviços digitalizados;
   - Aumentar o acesso e o uso dos serviços digitalizados do Estado; e
   - Melhorar a eficiência interna da Administração Pública.
2. A **capacitação institucional e humana da Administração Pública e dos seus serviços**, tendo como prioridades:
   - A capacitação das instituições e das políticas públicas;
   - A qualificação geral e específica dos trabalhadores em funções públicas.

Como não existe uma avaliação longitudinal do impacto deste esforço, não se dispõe de referências comparativas para concluir sobre o progresso na realização dos objetivos. Contudo, como podemos interpretar a execução destas prioridades à luz dos resultados obtidos neste processo de inquirição?

Vamos explorar esses objetivos.

Síntese de resultados

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

- Os resultados sugerem uma redução dos custos de contexto para os cidadãos e empresas?

  Considerando que a incorporação de tecnologia nos processos conduz à redução de custos de contexto para utentes e empresas e da fricção na sua experiência de utilização dos serviços, a elevada utilização do canal não presencial na interação com os serviços da Segurança Social, AT/Finanças e IEFP/IEM sugere que a redução dos custos de contexto é muito efetiva nos domínios do Sistema Fiscal, Social e Emprego. Nos domínios da Saúde e Carga Administrativa, a menor utilização do canal eletrónico/digital sugere a necessidade de maior foco e investimento na transformação digital dos respetivos processos administrativos, capacitação das instituições, qualificação dos trabalhadores e sensibilização da população em geral para os benefícios da adesão.

- Os resultados sugerem integração dos serviços públicos na ótica de os orientar para as necessidades e preferências dos cidadãos?

  Considerando que a incorporação de tecnologia nos processos facilita a interoperabilidade dos sistemas e com isso a integração dos serviços públicos, aportando ganhos de eficácia e eficiência e aproximando os cidadãos á Administração Pública, podemos concluir que essa integração é francamente visível nas componentes do governo eletrónico central (Segurança Social, AT/Finanças e IEFP/IEM) e discreta nas componentes do governo eletrónico local (IRN / Conservatória, Câmara Municipal e Junta de Freguesia).

  A preferência dos cidadãos por interações presenciais na relação com os serviços públicos sugere a necessidade de desenhar uma linha de ação orientada para melhorar a familiaridade, os benefícios percebidos e o posicionamento dos canais não presenciais na população:

  i. Sensibilizar a população para a mais valia e adesão aos processos digitais na relação com a administração pública, sem perda dos benefícios atualmente percebidos na utilização de uma abordagem presencial;

  ii. Formar a população ativa sem instrução universitária bem como aquela com idade superior a 45 anos na utilização das soluções digitais dos serviços públicos mais utilizados (como seja o desenvolvimento de uma UFCD minimalista, obrigatória para indivíduos desempregados e de inclusão obrigatória nos plano de formação anual das organizações)

  iii. Assegurar a capacitação, adesão e primeiras interações com os interfaces digitais dos principais serviços públicos aos alunos que se encontram na fase final de todas as modalidades do ensino secundário.

Síntese de resultados

AD&C Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

- No pilar da modernização administrativa, os resultados sugerem que este esforço está a oferecer mais e melhores serviços digitalizados?

  Os resultados não permitem oferecer insight para esta questão, mas a Pandemia por COVID19 conduziu a um alargamento dos serviços disponíveis e a um aceleramento na utilização dos serviços da administração pública digitalizados. Não obstante problemas de acesso pontuais, os sistemas mostraram-se resilientes face ao aumento de utilizadores e funcionalidades disponíveis.

- No pilar da modernização administrativa, os resultados sugerem que este esforço está a aumentar o acesso e o uso dos serviços digitalizados do Estado?

  Os resultados não permitem oferecer insight que responda claramente a esta questão e será conveniente utilizar as estatísticas de acesso disponíveis nos servidores do serviço público. A análise das barreiras à utilização do canal eletrónico / digital sugerem que não será a indisponibilidade do serviço que está a limitar o aprofundamento da relação dos cidadãos com os serviços digitalizados, mas sim a sua falta de conhecimento e familiaridade com os meios digitais combinado com a falta de equipamento e/ou ligação à internet. Estes motivos são mais expressivos nas RAM, RAA, Norte e Alentejo.

- No pilar da modernização administrativa, os resultados sugerem que este esforço está a melhorar a eficiência interna da Administração Pública?

  Os resultados não permitem oferecer insight que responda claramente a esta questão.

- No pilar da capacitação institucional e humana da Administração Pública, os resultados sugerem que este esforço está a capacitar as instituições e as políticas públicas?

  Os resultados não permitem oferecer insight que responda claramente a esta questão. No campo das barreiras à utilização do canal eletrónico / digital a demora do serviço é um fator referido por 10% dos cidadãos e que pode ter implícito o desajustamento da equipa disponível para dar resposta atempada aos pedidos e solicitações. É do domínio público que a Pandemia por COVID19 impactou nesta dimensão, particularmente na interação telefónica.

Síntese de resultados

- No pilar da capacitação institucional e humana da Administração Pública, os resultados sugerem que este esforço está a qualificar os trabalhadores em funções públicas?

  Os resultados não permitem oferecer insight que responda claramente a esta questão. No campo das barreiras à utilização de equipamentos de atendimento presencial, 0,7% dos cidadãos referem preferir o canal eletrónico / digital devido à melhor preparação dos interlocutores. Contudo, nas barreiras à utilização do canal eletrónico / digital 7,1% dos cidadãos refere rejeição à utilização desse canal devido ao insucesso em tentativa eletrónica ou digital prévia, derivada do não atendimento ao contato e/ou da incapacidade em compreender o problema e apresentar uma solução.

I. RESULTADOS DO INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS: DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO A

Quadro I.1. Os projetos promovidos pela entidade no âmbito do QREN e/ou do PT2020 neste domínio de intervenção incluem a criação/melhoria de canais de atendimento/disponibilização de serviços públicos de natureza presencial?

	Nº	%
Sim, só de criação de novos canais	7	7,4
Sim, só de melhoria de canais existentes	10	10,6
Sim, de criação de novos canais e de melhoria de canais existentes	55	58,5
Não	22	23,4
Total	**94**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.2. Tipologias de canais presenciais de atendimento/disponibilização de serviços estão abrangidas nos projetos promovidos pela entidade no âmbito do QREN e/ou do PT2020 neste domínio de intervenção (N = 70)

	Nº	% de casos
Loja do Cidadão	10	14,3
Espaço do Cidadão	14	20,0
Carrinha do Cidadão	4	5,7
Ponto de atendimento em local fixo exclusivo/só com serviços da própria entidade	41	58,6
Ponto de atendimento itinerante exclusivo/só com serviços da própria entidade	7	10,0
Outro.	15	21,4

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

QUADRO I.3. OUTROS.

Quais?	Nº
Balcão Único	1
Canal Digital (Projeto 1 - Plataforma Tecnológica do SIR; Projeto 2- Portal do Financiamento)	1
Canal do Centro de Contacto (via telefone e Web.	1
Carro da Net e datacenter da então AMLEI	1
Criação de canais web de serviços online para generalização do acesso aos serviços municipais de forma remota.	1
Digitalização	1
Disponibilização de serviços online para clientes	1
O atendimento presencial da ERSE é residual e circunscrito aos consumidores de energia. Disponibilizada forma de pedido de atendimento presencial.	1
Plataforma específica.	2
Pontos de Atendimento descentralizados em entidades parceiras (farmácias) e serviço online	1
Pontos de atendimento em local fixo com serviços de várias entidades	1
Postos de Informação Turística	1
Web	1
Ws Autarquias-Serviços on line	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

QUADRO I.4. AVALIAÇÃO DO CONTRIBUTO DIRETO (EFETIVO OU ESPERADO) DOS PROJETOS DE CRIAÇÃO/MELHORIA DE CANAIS PRESENCIAIS DE ATENDIMENTO/DISPONIBILIZAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS PROMOVIDOS PELA ENTIDADE NO ÂMBITO DO QREN/PT2020 PARA A FACILITAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO E/OU UTILIZAÇÃO DESSES SERVIÇOS POR PARTE DOS SEUS UTILIZADORES NAS SEGUINTES DIMENSÕES

	1 - Sem contributo direto		2		3		4		5		6 - Contributo direto muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aumento da cobertura territorial da rede física de canais de atendimento presencial	29	41,4	-	-	8	11,4	10	14,3	12	17,1	11	15,7	70	100,0
Concentração dos pontos de atendimento presencial de diferentes organismos num mesmo espaço	28	40,0	4	5,7	5	7,1	11	15,7	10	14,3	12	17,1	70	100,0
Melhoria da funcionalidade e/ou conforto das instalações dos canais de atendimento presencial	16	23,5	2	2,9	9	13,2	11	16,2	11	16,2	19	27,9	68	100,0
Mitigação de riscos de infoexclusão (p.ex. via atendimento digital assistido)	10	14,3	3	4,3	14	20,0	18	25,7	13	18,6	12	17,1	70	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

QUADRO I.5. OUTROS CONTRIBUTOS

Quais?	Nº
Acesso facilitado à informação (meios digitais)	1
Capacitação dos trabalhadores do Atendimento ao público	1
Disponibilidade de assistência e apoio técnico de pessoal especializado.	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.6. Os projetos promovidos pela entidade no âmbito do QREN e/ou do PT2020 neste domínio de intervenção incluem a criação/melhoria de canais de atendimento/disponibilização de serviços públicos de natureza não presencial?

	Nº	%
Sim, só de criação de novos canais	15	16,3
Sim, só de melhoria de canais existentes	9	9,8
Sim, de criação de novos canais e de melhoria de canais existentes	60	65,2
Não	8	8,7
Total	**92**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.7. Tipologias de canais não presenciais de atendimento/disponibilização de serviços públicos estão abrangidas nos projetos promovidos pela entidade no âmbito do QREN e/ou do PT2020 neste domínio de intervenção? (N = 87)

	Nº	% de casos
Canal eletrónico	86	98,9

Canal telefónico	29	33,3
Outro. Qual?	2	2,3

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

QUADRO I.8. OUTRO

Qual?	Nº
APP e Portal	1
Video conferência	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

QUADRO I.9. AVALIAÇÃO DO CONTRIBUTO DIRETO (EFETIVO OU ESPERADO) DOS PROJETOS DE CRIAÇÃO/MELHORIA DE CANAIS NÃO PRESENCIAIS DE ATENDIMENTO/DISPONIBILIZAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS PROMOVIDOS PELA ENTIDADE NO ÂMBITO DO QREN/PT2020 PARA A FACILITAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO E/OU UTILIZAÇÃO DESSES SERVIÇOS POR PARTE DOS SEUS UTILIZADORES NAS SEGUINTES DIMENSÕES:

	1 - Sem contributo direto		2		3		4		5		6 - Contributo direto muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alargamento do leque de serviços disponibilizados com suporte em canal eletrónico	3	3,4	1	1,1	6	6,9	14	16,1	22	25,3	41	47,1	87	100,0
Melhoria da funcionalidade e/ou usabilidade (usability) do(s) canal(is) de atendimento eletrónico	1	1,1	2	2,3	4	4,6	18	20,7	24	27,6	38	43,7	87	100,0
Alargamento do leque de serviços disponibilizados com suporte em canal telefónico	27	31,4	4	4,7	11	12,8	12	14,0	15	17,4	17	19,8	86	100,0
Melhoria da funcionalidade e/ou capacidade de resposta do(s) canal(is) de atendimento telefónico	23	26,7	5	5,8	15	17,4	10	11,6	18	20,9	15	17,4	86	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

QUADRO I.10. AVALIAÇÃO DO GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS SEGUINTES AFIRMAÇÕES:

	1 – Discordo totalmente		2		3		4		5		6 – Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Os utilizadores dos serviços prestados pela entidade mostram uma clara preferência pelo recurso a canais de atendimento presencial	8	8,6	19	20,4	24	25,8	27	29,0	10	10,8	5	5,4	93	100,0
Existe uma forte procura do canal telefónico para tratamento ou esclarecimento de questões relacionadas com os serviços prestados pela entidade	4	4,3	8	8,6	26	28,0	24	25,8	24	25,8	7	7,5	93	100,0

	1 – Discordo totalmente		2		3		4		5		6 – Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
O nível de disponibilização de serviços pela entidade em canal eletrónico é ainda muito reduzido	14	15,2	31	33,7	18	19,6	18	19,6	10	10,9	1	1,1	92	100,0
O nível atual de adesão dos utilizadores aos canais eletrónicos de atendimento/ disponibilização de serviços da entidade é ainda muito reduzido	12	12,9	24	25,8	23	24,7	16	17,2	16	17,2	2	2,2	93	100,0
O grau de literacia digital e de utilização das TIC do universo de utilizadores dos serviços prestados pela entidade tem limitado fortemente o seu nível de adesão ao canal eletrónico	11	11,8	16	17,2	23	24,7	19	20,4	17	18,3	7	7,5	93	100,0
O aumento do grau de literacia digital e de utilização das TIC do universo de utilizadores dos serviços prestados pela entidade potenciará um recurso mais generalizado e intenso aos canais eletrónicos			2	2,2	16	17,2	16	17,2	24	25,8	35	37,6	93	100,0
O aumento do grau de literacia digital e de utilização das TIC do universo de utilizadores dos serviços prestados pela entidade reduzirá drasticamente a procura dirigida aos canais presenciais	3	3,2	12	12,9	23	24,7	18	19,4	19	20,4	18	19,4	93	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

QUADRO I.11. IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS SEGUINTES CRITÉRIOS NA DECISÃO DE SELEÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO ABRANGIDOS PELOS PROJETOS PROMOVIDOS PELA ENTIDADE NO ÂMBITO DO QREN/PT2020

	1 – Sem importância		2		3		4		5		6 – Muito importante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Prioridades/Regras associadas ao financiamento comunitário	2	2,2	5	5,4	22	23,7	25	26,9	24	25,8	15	16,1	93	100,0
Redução de custos de funcionamento			6	6,5	13	14,0	23	24,7	31	33,3	20	21,5	93	100,0
Necessidade de requalificação/ modernização de canais já existentes					4	4,3	15	16,1	31	33,3	43	46,2	93	100,0
Inexistência ou subdimensionamento da oferta do(s) canal(ais) abrangido(s) face ao volume de procura	2	2,2	5	5,4	25	26,9	24	25,8	21	22,6	16	17,2	93	100,0
Diversificação da oferta de canais disponibilizada aos utilizadores	3	3,2	2	2,2	8	8,6	20	21,5	34	36,6	26	28,0	93	100,0

	1 – Sem importância		2		3		4		5		6 – Muito importante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mitigação de dificuldades específicas de acesso aos serviços públicos (iliteracia digital, deficiência, etc.)	5	5,4	6	6,5	16	17,4	23	25,0	24	26,1	18	19,6	92	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.12. Projetos de criação/melhoria de canais de atendimento/disponibilização de serviços públicos promovidos pela entidade no âmbito do QREN/PT2020 integraram e/ou foram acompanhados por atuações complementares nos seguintes domínios: (N=90)

	Nº	% de casos
Apetrechamento tecnológico de suporte com financiamento QREN/PT2020	64	71,1
Apetrechamento tecnológico de suporte sem financiamento QREN/PT2020	30	33,3
Capacitação institucional, reorganização interna e/ou reengenharia de processos com financiamento QREN/PT2020	66	73,3
Capacitação institucional, reorganização interna e/ou reengenharia de processos sem financiamento QREN/PT2020	39	43,3
Formação profissional dos recursos humanos da entidade com financiamento QREN/PT2020	32	35,6
Formação profissional dos recursos humanos da entidade sem financiamento QREN/PT2020	34	37,8

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.13. Os canais de atendimento/disponibilização de serviços públicos contemplados nos projetos promovidos pela entidade permitem a identificação/autenticação eletrónica do utilizador?

	Nº	%
Sim, em todos os canais e serviços disponibilizados	22	23,9
Sim, para a maioria dos canais e/ou serviços disponibilizados	44	47,8
Sim, mas apenas para uma minoria dos canais e/ou serviços disponibilizados	15	16,3
Não	11	12,0
Total	**92**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.14. Meios de identificação/autenticação eletrónica do utilizador que são utilizados pela entidade

	Nº	%
Cartão do Cidadão (com recurso a leitor de cartões/smartcard)	33	39,8
Chave Móvel Digital	10	12,0
Registo de utilizador e palavra-passe fornecidos pela entidade prestadora dos serviços	30	36,1
Outro. Qual?	10	12,0
Total	**83**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.15. Outro

Qual?	Nº
As três anteriores	5
Cartão do Cidadão e registo de utilizador e palavra-passe fornecidos pela entidade prestadora dos serviços	2
cartão do cidadão; chave móvel digital; certificado digital de advogado	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.16. Os canais contemplados nos projetos promovidos pela entidade incluem a oferta (de forma autónoma ou integrada/transversal) de serviços prestados por outros organismos públicos?

	Nº	%
Sim, são disponibilizados serviços de vários organismos	34	35,8
Não, apenas são disponibilizados serviços da própria entidade	61	64,2
Total	**95**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.17. Como é que se organiza/será organizada a oferta de serviços dos diferentes organismos com presença nos canais criados/intervencionados no âmbito dos projetos promovidos pela entidade?

	Nº	%
Os serviços são prestados de forma autónoma por cada entidade numa lógica multi-balcão	10	27,0
Os serviços são prestados de forma integrada/transversal numa lógica de balcão único	14	37,8
Os serviços são prestados de ambas as formas acima referidas	13	35,1
Total	**37**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.18. Tipos de informação recolhidos e tratados de forma regular e sistemática para os canais de atendimento/ disponibilização de serviços da entidade? (N = 94)

	Nº	% de casos
Contagem do número de utilizadores/atendimentos	81	86,2
Medição do tempo de espera dos utilizadores	36	38,3
Medição do tempo de atendimento dos utilizadores	26	27,7
Medição do nível de disponibilidade dos sistemas tecnológicos de suporte	22	23,4
Avaliação da satisfação dos utilizadores	51	54,3
Outro tipo de informação. Qual?	4	4,3

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.19. Outro

Qual?	Nº
Estas medidas são indirectas para uns quantos serviços, mas para outros não fazem sentido, porque passaram a ser automáticas pelo que não há tempo de espera.	1
Medição do número de denuncias e reclamações recebido por via digital	1
Não é realizada monitorização estatística	1
Outros inerentes às funcionalidades disponibilizadas nas plataformas.	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.20. A entidade já possui projetos concluídos no âmbito deste domínio de intervenção?

	Nº	%
Sim	65	67,7
Não	31	32,3
Total	**96**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.21. Avaliação desempenho alcançado em cada uma das dimensões seguintes pelos canais de atendimento/ disponibilização de serviços públicos abrangidos pelos projetos promovidos pela entidade e que já se encontram concluídos/em funcionamento?

	Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		Muito negativo		Medianamente negativo		Muito variável/ diferenciado		Medianamente positivo		Muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nível de adesão dos utilizadores/ procura efetiva	3	4,7	-	-	-	-	7	10,9	13	20,3	41	64,1	64	100,0
Tempo médio de espera para atendimento	12	19,0	-	-	-	-	8	12,7	14	22,2	29	46,0	63	100,0
Tempo médio de atendimento	14	23,0	-	-	-	-	7	11,5	9	14,8	31	50,8	61	100,0
Nível de disponibilidade dos sistemas tecnológicos de suporte ao atendimento	6	9,4	-	-	1	1,6	2	3,1	18	28,1	37	57,8	64	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.22. Avaliação avalia o impacto dos projetos de criação/melhoria de canais de atendimento/disponibilização de serviços públicos promovidos pela entidade e que já se encontram concluídos/em funcionamento na melhoria do grau de satisfação dos seus utilizadores

Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		Muito negativo		Maioritariamente negativo		Muito variável/ diferenciado		Maioritariamente positivo		Muito positivo		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
4	6,3	-	-	-	-	1	1,0	14	14,6	45	46,9	64	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.23. Avaliação do contributo direto (efetivo ou esperado) dos projetos promovidos pela entidade em cada uma das seguintes dimensões/objetivos da política pública de modernização e capacitação da Administração Pública

	1 - Sem impacto		2		3		4		5		6 - Forte impacto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução dos custos de funcionamento associados às áreas abrangidas pelos projetos	2	2,1	8	8,5	17	18,1	28	29,8	27	28,7	12	12,8	94	100,0
Redução da quantidade de recursos humanos necessários nas áreas abrangidas pelos projetos	5	5,3	11	11,7	21	22,3	35	37,2	16	17,0	6	6,4	94	100,0

	1 - Sem impacto		2		3		4		5		6 - Forte impacto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aumento da produtividade nas áreas abrangidas pelos projetos			2	2,1	9	9,6	34	36,2	32	34,0	17	18,1	94	100,0
Utilização mais racional dos recursos disponíveis na entidade			2	2,1	9	9,6	25	26,6	44	46,8	14	14,9	94	100,0
Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores			1	1,1	5	5,3	22	23,4	38	40,4	28	29,8	94	100,0
Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores			1	1,1	10	10,6	15	16,0	42	44,7	26	27,7	94	100,0
Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores	2	2,1	4	4,3	10	10,6	20	21,3	35	37,2	23	24,5	94	100,0
Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a Administração Pública	4	4,3	3	3,2	16	17,2	30	32,3	22	23,7	18	19,4	93	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.24. Em que medida é que a efetivação e/ou a durabilidade/sustentabilidade dos resultados obtidos/esperados na sequência da execução/implementação dos projetos promovidos pela entidade com recurso a financiamento comunitário no âmbito do QREN e/ou do PT2020 foi/é suscetível de ser condicionada pelos seguintes fatores:

	1 - Não aplicável/Não condicionante		2		3		4		5		6 - Fortemente condicionante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução do envolvimento e comprometimento político e/ou da gestão de topo	17	18,7	16	17,6	11	12,1	19	20,9	21	23,1	7	7,7	91	100,0
Inexistência de recursos financeiros para ativação/ funcionamento corrente dos projetos	16	17,8	8	8,9	16	17,8	19	21,1	17	18,9	14	15,6	90	100,0
Ausência de investimento em projetos complementares potenciadores dos resultados dos projetos	14	15,6	10	11,1	14	15,6	21	23,3	22	24,4	9	10,0	90	100,0
Capacidade interna de exploração/materialização do potencial de transformação associado aos projetos	9	10,0	9	10,0	17	18,9	23	25,6	24	26,7	8	8,9	90	100,0
Falta de adesão e/ou cooperação de entidades/agentes externos à entidade	20	22,2	12	13,3	22	24,4	15	16,7	12	13,3	9	10,0	90	100,0
Falta de adesão e/ou reconhecimento dos utilizadores dos serviços/ população em geral	11	12,2	14	15,6	21	23,3	18	20,0	13	14,4	13	14,4	90	100,0

	1 - Não aplicável/Não condicionante		2		3		4		5		6 - Fortemente condicionante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Outros fatores	13	56,5	2	8,7	4	17,4	1	4,3	2	8,7	1	4,3	23	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

QUADRO I.25. OUTRO

Qual?	Nº
Dada a dispersão por ilhas foi um forte contributo do acesso pelo cidadão	1
Inexistência de mão de obra qualificada interna. Esse é o maior problema.	1
Prioridades políticas diferentes.	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.26. Que apreciação faz da adequação dos seguintes aspetos relativos às condições de acesso e utilização de financiamento comunitário no âmbito do QREN e do PT2020 neste domínio de intervenção?

	1 - Nada adequado		2		3		4		5		6 - Plenamente adequado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adequação das tipologias de operações elegíveis às necessidades/intenções da entidade			4	4,4	18	20,0	31	34,4	30	33,3	7	7,8	90	100,0
Adequação dos critérios de seleção das operações			6	6,7	16	17,8	29	32,2	32	35,6	7	7,8	90	100,0
Adequação dos indicadores de realização e de resultado contratualizados para os projetos	1	1,1	9	10,0	20	22,2	28	31,1	29	32,2	3	3,3	90	100,0
Adequação das regras de elegibilidade de despesas			7	7,8	22	24,4	28	31,1	29	32,2	4	4,4	90	100,0
Adequação do grau de exigência/complexidade associado à preparação de candidaturas	1	1,1	9	10,0	27	30,0	19	21,1	26	28,9	8	8,9	90	100,0
Adequação do grau de exigência/complexidade associado à execução/reporte das operações			11	12,2	24	26,7	21	23,3	26	28,9	8	8,9	90	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.27. Os projetos promovidos pela entidade teriam sido iniciados/executados na ausência de financiamento comunitário?

	Nº	%
Não	32	35,2
Sim, sem alterações	5	5,5

Sim, mas com alterações ao nível da redução da dimensão/âmbito dos projetos	10	11,0
Sim, mas com alterações ao nível do adiamento e/ou dilatação do prazo de execução dos projetos	9	9,9
Sim, mas com alterações ao nível da redução da dimensão/âmbito dos projetos e do adiamento e/ou dilatação do seu prazo de execução	35	38,5
Total	**91**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.28. Avalia o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6 - Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A capacidade orçamental da entidade condicionou fortemente o número de candidaturas apresentadas neste domínio de intervenção	18	19,6	22	23,9	20	21,7	13	14,1	11	12,0	8	8,7	92	100,0
A capacidade orçamental da entidade condicionou fortemente a dimensão financeira das candidaturas apresentadas neste domínio de intervenção	18	20,0	18	20,0	20	22,2	16	17,8	9	10,0	9	10,0	90	100,0
A capacidade orçamental da entidade condicionou/ condicionará fortemente a capacidade de execução física e financeira das candidaturas aprovadas	21	23,1	18	19,8	18	19,8	19	20,9	5	5,5	10	11,0	91	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

Quadro I.29. Aspetos e comentários adicionais

Qual?	Nº
A existência dos Fundos comunitários é essencial para a implementação e o desenvolvimento dos Projectos realizados por esta entidade - AMA, IP.	1
A pandemia vivida no ano de 2020 condicionou o início da execução do Projeto, pelo que deveria ser tido em consideração uma possível reprogramação temporal.	1
É necessário não esquecer que a administração pública não são apenas as lojas de cidadão e os serviços mais comuns, sendo que as despesas elegíveis devem também permitir investimentos noutras áreas, como a dos serviços culturais e a natureza dos beneficiários também tem que ter isto em consideração (exemplo: as empresas municipais estão muitas vezes fora dos beneficiários elegíveis para este tipo de projetos).	1
Os projetos contribuíram em muito para um melhor acesso do cidadão aos serviços. Nalguns casos era anteriormente quase impossível por dispersão em ilhas	1
Simplificação do processo de candidatura / reporte da execução do investimento e reporte de horas de recursos humanos.	1
Sugestão: os questionários deveriam ter uma barra de progresso e no final devolver um resumo. Grata.	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio A - Adoção de Novos Modelos e Soluções de Distribuição de Serviços Públicos (2021).

J. RESULTADOS DO INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS: DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO B

QUADRO J.1. IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS SEGUINTES FATORES NA DECISÃO DE ESCOLHA DOS PROCESSOS/FUNÇÕES/ÁREAS ABRANGIDAS PELOS PROJETOS DE ADOÇÃO/UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DIGITAIS DE SUPORTE À ATIVIDADE DA ENTIDADE PROMOVIDOS NO ÂMBITO DO QREN/PT2020

	1 - Nada importante		2		3		4		5		6 - Muito importante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Utilização excessiva/ desnecessária de consumíveis (papel, tinta, etc.)	3	3,2	5	5,3	5	5,3	10	10,6	34	36,2	37	39,4	94	100,0
Mobilização excessiva/ desnecessária de trabalhadores em tarefas/ atividades repetitivas e/ou de reduzido valor acrescentado	2	2,1	4	4,2	10	10,5	16	16,8	34	35,8	29	30,5	95	100,0
Desadequação dos recursos tecnológicos em uso (obsolescência, funcionalidade, fiabilidade, etc.)	1	1,1	3	3,2	6	6,4	11	11,7	32	34,0	41	43,6	94	100,0
Dificuldade de acesso/ exploração/utilização dos recursos informacionais existentes	1	1,1	7	7,4	5	5,3	27	28,4	32	33,7	23	24,2	95	100,0
Vulnerabilidade em matéria de segurança da informação (armazenamento, confidencialidade, etc.)	1	1,1	4	4,2	9	9,5	15	15,8	28	29,5	38	40,0	95	100,0
Falta de fiabilidade decorrente do elevado risco de erro humano	4	4,2	5	5,3	15	15,8	27	28,4	28	29,5	16	16,8	95	100,0
Inexistência/Desadequação dos meios de autenticação eletrónica de utilizadores e/ou colaboradores	2	2,1	2	2,1	14	14,9	21	22,3	30	31,9	25	26,6	94	100,0
Deficiente capacidade de resposta às necessidades, preferências e/ou expectativas dos utilizadores	-	-	1	1,1	11	11,6	20	21,1	35	36,8	28	29,5	95	100,0
Outras	4	36,4	1	9,1	1	9,1	-	-	3	27,3	2	18,2	11	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.2. OUTRAS

Quais?	Nº
Aproximação ao cidadão	1
Hoje em dia o investimento é muito a nível de software e muito pouco a nível de hardware é necessário criar condições locais onde o acesso da internet seja limitado. Também se deve adequar o investimento de acordo com o meio existente (Meio Rural com a maioria de pessoas com bastante idade em que o papel prevalece).	1
Iliteracia digital	1

Interoperabilidade de sistemas de informação; automatização de disponibilização de informação a utilizadores (plataformas de indicadores; monitorização de dados em continuo)	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.3. Projetos de adoção/utilização de tecnologias digitais de suporte à atividade da entidade promovidos no âmbito do QREN/PT2020 que integraram e/ou foram acompanhados por atuações complementares nos seguintes domínios: (N = 89)

	Nº	% de casos
Criação/Melhoria de canais de atendimento/disponibilização de serviços com financiamento QREN/ PT2020	69	77,5
Criação/Melhoria de canais de atendimento/disponibilização de serviços sem financiamento QREN/ PT2020	35	39,3
Capacitação institucional, reorganização interna e/ou reengenharia de processos com financiamento QREN/ PT2020	68	76,4
Capacitação institucional, reorganização interna e/ou reengenharia de processos sem financiamento QREN/ PT2020	31	34,8
Formação profissional dos recursos humanos da entidade com financiamento QREN/PT2020	32	36,0
Formação profissional dos recursos humanos da entidade sem financiamento QREN/PT2020	28	31,5

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.4. Os projetos promovidos pela entidade incluem a criação/melhoria das condições técnicas de interoperabilidade com plataformas tecnológicas de outros organismos públicos para que estes possam ter acesso eletrónico a dados residentes nos sistemas de informação da entidade?

	Nº	%
Sim	53	56,4
Não	41	43,6
Total	**94**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.5. SE SIM, QUAIS SÃO ESSES ORGANISMOS?

	Nº
A3ES, DGES	1
Agência de Modernização Administrativa; Direção-Geral das Autarquias Locais; Tribunal de Contas, etc.	1
Agrupamento de Centros Saúde (ACES) e Hospitais do SNS	1
AMA	1
AMA, DGES	2
AMA, MF	1
AMA, PJ	1
Após identificação das limitações existentes nos sistemas de informação da DGT, estão a ser criadas condiçoes para esse estabelecimento (ex: AMA e outros organismos da AP, consumidores de dados da DGT)	1
ARS, ACSS	1
AT, DGAL, RJUE, IRN, ANSR	1
Autoridade Tributária e Aduaneira, INE, DGAL, AMA, entre outros	1
Autoridade Tributária, Instituto de Registos e Notariado e Segurança Social	1
CIENCIA ID, RCAAP	1
com a PDS e portais conexos	1
Entidades da administração local e Regional (CIM), Administração central	1

	Nº
espap e gabinetes governamentais e respetivas secretarias gerais	1
ESPAP, GERFIP, DGPC, SIRJUE	1
Fatura Eletrónica	1
Gabinete Ministerial, Secretaria Geral e ACSS	1
GNR, PSSP, IMT, INEM, PRP	1
IFAP, IGCP, ANEPC	1
INE, IRN, IEFP, ISS	1
Informação cadastral (Finanças e registo predial)	1
Interoperabilidade entre plataformas tecnológicas (Gestão Documental)	1
Juntas de Freguesia	1
MAI	1
Ministério da Justiça, Segurança Social e Trabalho, Saúde	1
Ministério da Saúde, Serviços artilhados do ministério da saúde e AMA	1
Municípios, Associações de Municípios, DGAL	1
O projeto vai permitir a interoperabilidade com a plataforma CLAV desenvolvida pela DGLAB, bem como a integração de dados dos vários sistemas de gestão documental existentes nos organismos da áreas governamentais a que a SGEC dá suporte	1
Organismos da administração pública produtores de dados enquadrados na diretivas ambientais e diretiva INSPIRE.	1
Outras Instituições de Ensino Superior	1
PJ, IGFEJ	1
Segurança Social, IEFP	1
Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, Agência da Modernização Administrativa	1
SIBS e AMA	1
Todas as entidades, que o pretendam, com a disponibilização de webservices com a caracterização das entidades	1
Tutela, outras Unidades de Saúde	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO 5. SE SIM, QUAIS SÃO ESSES ORGANISMOS? (ANÁLISE MAIS AGREGADA)

	Nº
AMA	10
DGAL	4
AT	4
IRN	4
Segurança Social	3
Ministério da Saúde	3
DGES	2
ACSS	2
INE	2
Gabinetes governamentais e respetivas secretarias gerais	2
ESPAP	2

IEFP	2
PJ	2
Serviços Partilhados do Ministério da Saúde	2
A3ES	1
Tribunal de Contas	1
ACES	1
Hospitais do SNS	1
MF	1
ARS	1
RJUE	1
ANSR	1
CIENCIA ID	1
RCAAP	1
PDS e portais conexos	1
CIM	1
Administração central	1
ERFIP, DGPC, SIRJUE	1
Fatura Eletrónica	1
GNR, PSSP, IMT, INEM, PRP	1
IFAP, IGCP, ANEPC	1
ISS	1
Juntas de Freguesia	1
MAI	1
SIBS	1
Todas as entidades, que o pretendam, com a disponibilização de webservices com a caracterização das entidades	1
Unidades de Saúde	1
Ministério da Justiça	1
Municípios, Associações de Municípios	1
Organismos da áreas governamentais a que a SGEC dá suporte	1
Organismos da administração pública produtores de dados enquadrados na diretivas ambientais e diretiva INSPIRE.	1
Outras Instituições de Ensino Superior	1
IGFEJ	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.6. O fornecimento eletrónico de dados residentes nos sistemas de informação da entidade a outros organismos públicos é/será feito com recurso à iAP – Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública?

	Nº	%
Não	14	27,5
Sim	37	72,5
Total	**51**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.7. NÃO - QUE PLATAFORMAS/TECNOLOGIAS SÃO UTILIZADAS E PORQUE NÃO FOI ADOTADA A IAP?

	Nº
A transmissão é feita pela RIS (Rede Informática da Saúde) através de standard HL7	1
Ainda não dispomos dessa informação, na medida em que ainda esta por fazer o estabelecimento de colaborações com outros organismos da AP e de investigação/universidades.	1
Gestão de pedidos - desenvolvimento do balcão eletrónico. Não houve tempo suficiente para se proceder à articulação	1
IGFEJ	1
Light - Plataforma do Ministério da Saúde	1
O procedimento requer um fluxo, pelo que não é uma simples consulta de dados.	1
O SIOE - Entidades foi desenvolvido em 2007. Só posteriormente se equacionou essa opção mas a entidade não tinha disponibilidade financeira para efetuar os desenvolvimentos necessários. Em simultâneo constatou-se a necessidade de fazer evoluir o sistema. No entanto desde 2007 foram disponibilizados webservices para serem invocados pelas entidades e assim poderem utilizar a informação disponibilizada pelo SIOE.	1
POR NAO TER APLICAÇÃO, NOS CASOS ESPECIFICOS EM QUESTAO	1
Porque é desconhecida.	1
Porque existem outros canais para transmissão de informação estatística.	1
Serviço de fatura eletrónica da ESPAP	1
Serviços Web e transferência de ficheiros. A iAP não disponibilizava os serviços em causa.	1
Sistema inclui Web Services de raiz, sendo possível o desenvolvimento de novos Web services	1
Web services, iAP não disponível na A3ES e dificuldade de implementação	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.8. Os projetos promovidos pela entidade permitiram/visam permitir criar ou melhorar as condições técnicas de interoperabilidade com plataformas tecnológicas de outros organismos públicos para a entidade aceder eletronicamente a dados residentes nos respetivos sistemas de informação?

	Nº	%
Sim	40	43,5
Não	52	56,5
Total	92	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.9. SE SIM, QUAIS SÃO ESSES ORGANISMOS?

Quais são esses organismos?	Nº
A3ES, DGEEC, Várias IES, AT, SS	1
A3ES, FCT	1
Agrupamento de Centros Saúde (ACES) e Hospitais do SNS	1

Quais são esses organismos?	Nº
ama	1
AMA e SIBS	1
AMA, DGES	1
AMA, DGES, outros	1
AMA,MF	1
Após identificação das limitações existentes nos sistemas de informação da DGT, pretendemos aceder a dados eventualmente da Saúde, Educação, Segurança Social bem como a potenciação de outros dados relevantes para a construção de análises e indicadores (Ex: INE e DGTF).	1
ARS, ACSS, SPMS	1
AT, ISS, IRN, IMT, GNR e PSP	1
Compete, IRN, INE, IAPMEI	1
DGLAB - Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas	1
diversos	1
Entidades setoriais que gerem plataformas de saúde como a PDS e portais conexos; assim como a iAP em relação às funcionalidades associadas ao Cartão do Cidadão	1
espap, gabinetes governamentais e respetivas secretarias gerais	1
ESPAP, GERFIP, DGPC, SIRJUE, E-Portugal	1
ESPAP; ACINGOV; DGAEP; GEADAP; INA; MULTICERT; IGCP; DGO;IGFP; IAC; Turismo Portugal; SGPCMonline;	1
Gabinete Ministerial, Secretaria Geral e ACSS	1
Hospitais do SNS via RSE - Registo eletrónico de saúde	1
IGFEJ/PJ/DGAJ	1
IMT, PRP	1
Instituto da Segurança Social	1
IRN /DGAJ /SS/ AT	1
ISS e ACT (MTSSS).	1
MAI	1
Ministério da Justiça, Segurança Social e Trabalho, Saúde	1
Municípios entre si e CIMRL e ainda os Agrupamentos de escolas	1
Organismos da administração pública pertencentes ao Sistema Nacional de Informação Geográfica	1
Outras IES constituintes dos Consórcios	1
Outras IES, TIP	1
parceiros	1
Portal SIrjue	1
Preferencialmente acedidos através RSE.	1
Reportes para a AT e emissão e receção de fatura eletrónicas para clientes e de fornecedores	1
Segurança Social e CGA, autenticação para a Chave Móvel Digital, entre outros	1
Segurança Social, IEFP	1
SNS; SS	1
Todas as entidades públicas do ministério da saúde	1
Tutela (SPMS/ACSS) e outras Unidades de Saúde	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO 5. SE SIM, QUAIS SÃO ESSES ORGANISMOS? (ANÁLISE MAIS AGREGADA)

Quais são esses organismos?	Nº
SS	6
AMA	5
AT	4
ACSS	3
ESAP	3
Hostipais do SNS	3
IES	3
IRN	3
ISS	3
DGAJ	2
DGES	2
Gabinete Ministerial, Secretaria Geral Saude	2
IMT	2
SPMS	2
A3ES	1
ACES	1
ACINGOV; DGAEP; GEADAP; INA; MULTICERT; IGCP; DGO;IGFP; IAC; Turismo Portugal; SGPCMonline;	1
ACT (MTSSS).	1
Após identificação das limitações existentes nos sistemas de informação da DGT, pretendemos aceder a dados eventualmente da Saúde, Educação, Segurança Social bem como a potenciação de outros dados relevantes para a construção de análises e indicadores (Ex: INE e DGTF).	1
ARS	1
CGA	1
Compete	1
DGEEC	1
DGLAB - Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas	1
Entidades setoriais que gerem plataformas de saúde como a PDS e portais conexos; assim como a iAP em relação às funcionalidades associadas ao Cartão do Cidadão	1
FCT	1
GERFIP, DGPC, SIRJUE, E-Portugal	1
GNR	1
IAPMEI	1
IEFP	1
IGFEJ/PJ	1
INE	1
MAI	1
MF	1

Quais são esses organismos?	Nº
Ministério da Justiça, Saúde	1
Municípios entre si e CIMRL e ainda os Agrupamentos de escolas	1
Organismos da administração pública pertencentes ao Sistema Nacional de Informação Geográfica	1
Portal SIrjue	1
PRP	1
PSP	1
SIBS	1
SNS	1
TIP	1
Todas as entidades públicas do ministério da saúde	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.10. O acesso eletrónico da entidade a dados residentes nos sistemas de informação de outros organismos públicos é/será feito com recurso à iAP – Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública?

	Nº	%
Não	16	37,2
Sim	27	62,8
Total	**43**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.11. NÃO - QUE PLATAFORMAS/TECNOLOGIAS SÃO UTILIZADAS E PORQUE NÃO FOI ADOTADA A IAP?

Que plataformas/tecnologias são utilizadas e porque não foi adotada a iAP?	Nº
A integração não é desenvolvida pelo Hospital, mas pelos SPMS.	1
Ainda não dispomos de informação precisa dos sistemas de outras entidades, porquanto estão previstos o tratamento de grande volume de dados de diversas entidades (eventualmente da Educação e Ensino, Saúde e Segurança Social, INE e DGTF)	1
As entidades em causa fornecem os dados diretamente	1
Desconhecimento da existência da plataforma	1
ESPAP; ACINGOV; DGAEP; GEADAP; INA; MULTICERT; IGCP; DGO;IGFP; IAC; Turismo Portugal; SGPCMonline;	1
Especificidades não contempladas na iAP	1
Já anteriormente mencionado (RIS /HL7) ; a utilização da iAP é exclusivamente na credenciação por autenticação.gov	1
Não estão reunidas condições técnicas para acesso à iAP	1
O acesso a outros entidades como SPMS é via plataforma Light de interoperabilidade da SPMS	1
PLATAFORMAS DO IGFEJ e da DGAJ- SICRIM / REDES DA PJ	1
Porque existem outros canais para transmissão de informação estatística.	1
Portal da fatura eletrónica da Administração Pública (FE-AP)	1
Sim e Não. Nalguns casos já o é, noutros não pode ser porque não se adequa	1
Soluções especificas de gestão de arquivos, bibliotecas e museus ligadas por webservices a Portal Unico	1
Web Services, o processo é mais complexo que um simples pesquisa ou submissão de dados, requer um fluxo	1
Web services, por dificuldade de implementação da iAP	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.12. AVALIAÇÃO DO CONTRIBUTO DIRETO (EFETIVO OU ESPERADO) DOS PROJETOS DE ADOÇÃO/UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DIGITAIS DE SUPORTE À ATIVIDADE DA ENTIDADE PROMOVIDOS NO ÂMBITO DO QREN/PT2020 PARA A OTIMIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS/SERVIÇOS NAS SEGUINTES DIMENSÕES:

	1 - Sem contributo direto		2		3		4		5		6 - Contributo direto muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mitigação de problemas de funcionalidade, disponibilidade e/ou fiabilidade dos sistemas tecnológicos	1	1,0	2	2,1	10	10,4	20	20,8	38	39,6	25	26,0	96	100,0
Melhoria dos níveis de segurança da informação (armazenamento, confidencialidade, etc.)	2	2,1	2	2,1	13	13,5	19	19,8	35	36,5	25	26,0	96	100,0
Automatização da execução de tarefas/processos	-	-	1	1,0	6	6,3	29	30,2	31	32,3	29	30,2	96	100,0
Melhoria da funcionalidade e/ou usabilidade (usability) do(s) canal(is) de atendimento eletrónico	4	4,2	4	4,2	8	8,3	20	20,8	30	31,3	30	31,3	96	100,0
Disponibilização de serviços públicos integrados (lógica de balcão único multi-institucional)	6	6,3	2	2,1	17	17,7	18	18,8	26	27,1	27	28,1	96	100,0
Melhoria das condições e capacidades de acesso/ utilização de informação	-	-	1	1,1	8	8,4	19	20,0	32	33,7	35	36,8	95	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.13. A entidade já possui projetos concluídos no âmbito deste domínio de intervenção?

	Nº	%
Sim	68	70,8
Não	28	29,2
Total	**96**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.14. Avaliação do desempenho alcançado ao nível da mobilização/utilização de recursos produtivos decorrente dos projetos de adoção/utilização de tecnologias digitais de suporte à atividade da entidade que já se encontram concluídos/em funcionamento em cada uma das seguintes dimensões

	Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		Sem relevância		Pouco relevante		Muito variável/ diferenciado		Maioritariamente positivo		Muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução do tempo de inoperacionalidade dos sistemas tecnológicos de suporte	3	4,5	3	4,5	6	9,0	3	4,5	26	38,8	26	38,8	67	100,0

	Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		Sem relevância		Pouco relevante		Muito variável/ diferenciado		Maioritariamente positivo		Muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução da utilização de consumíveis (papel, tinta, etc.)	3	4,5	3	4,5	2	3,0	8	11,9	24	35,8	27	40,3	67	100,0
Redução das necessidades de espaço para arquivo de documentos	3	4,5	3	4,5	7	10,4	13	19,4	19	28,4	22	32,8	67	100,0
Reafetação de trabalhadores a tarefas/ funções de maior valor acrescentado	5	7,5	4	6,0	6	9,0	15	22,4	20	29,9	17	25,4	67	100,0
Diminuição do número de trabalhadores	6	9,0	20	29,9	17	25,4	10	14,9	8	11,9	6	9,0	67	100,0
Aumento da utilização do canal eletrónico pelos utilizadores	5	7,5	2	3,0	1	1,5	4	6,0	19	28,4	36	53,7	67	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.15. OUTROS GANHOS

Quais?	
Forte contribuição para assegurar a interoperabilidade ao nível semântico. Recolha, tratamento e disponibilização de informação fiável sobre entidades e recursos humanos na AP.	1
Informação (o registo informático e todo o circuito fica registado não havendo perda de informação).	1
Redução do Tempo de Resposta	1
transparência e acesso a informação, ganhos de comunicação em todos os níveis; transferência de conhecimento entre utilizadores; possibilidade de flexibilização de horários de trabalho/suporte a teletrabalho por mais eficiente acesso a plataformas e processos digitais	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.16. Avaliação do desempenho alcançado ao nível das práticas de gestão/utilização de informação decorrente dos projetos de adoção/utilização de tecnologias digitais de suporte à atividade da entidade que já se encontram concluídos/em funcionamento em cada uma das seguintes dimensões:

	Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		Sem relevância		Pouco relevante		Muito variável/ diferenciado		Maioritariamente positivo		Muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aumento da (re)utilização de informação já existente na entidade sobre processos e/ou utilizadores	3	4,5	2	3,0	-	-	7	10,4	29	43,3	26	38,8	67	100,0
Aumento da (re)utilização de informação já existente noutros organismos da Administração Pública	9	13,4	5	7,5	10	14,9	14	20,9	14	20,9	15	22,4	67	100,0

	Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		Sem relevância		Pouco relevante		Muito variável/ diferenciado		Maioritariamente positivo		Muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
sobre processos e/ou utilizadores														
Maior disponibilidade de informação estruturada/ conhecimento sobre processos e/ou utilizadores	3	4,5	-	-	-	-	6	9,0	26	38,8	32	47,8	67	100,0
Maior utilização de capacidades avançadas de tratamento, análise e modelação de informação sobre processos e/ou utilizadores	2	3,0	1	1,5	1	1,5	8	11,9	25	37,3	30	44,8	67	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.17. OUTRAS DIMENSÕES RELEVANTES

Quais?	
Tempo de resposta, etc.	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.18. Avaliação do impacto dos projetos de adoção/utilização de tecnologias digitais de suporte à atividade da entidade que já se encontram concluídos/em funcionamento em cada uma das seguintes dimensões:

	Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		Sem relevância		Pouco relevante		Muito variável/ diferenciado		Maioritariamente positivo		Muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução do tempo médio de execução de tarefas administrativas de suporte à atividade	1	1,5	-	-	2	3,0	4	6,0	32	47,8	28	41,8	67	100,0
Redução da despesa com pessoal	7	10,4	17	25,4	18	26,9	11	16,4	11	16,4	3	4,5	67	100,0
Redução de custos correntes de funcionamento (exceto pessoal)	-	-	2	3,0	12	17,9	12	17,9	30	44,8	11	16,4	67	100,0
Redução da necessidade de entrega de documentação já existente na entidade pelos utilizadores de serviços	3	4,5	4	6,0	2	3,0	13	19,4	26	38,8	19	28,4	67	100,0
Redução da necessidade de entrega de documentação já existente noutros organismos da Administração Pública pelos utilizadores de serviços	8	11,9	10	14,9	8	11,9	15	22,4	15	22,4	11	16,4	67	100,0
Redução do tempo médio de resolução de processos dos utilizadores de serviços	3	4,5	1	1,5	-	-	10	14,9	26	38,8	27	40,3	67	100,0
Aumento do grau de personalização dos serviços prestados aos utilizadores	5	7,5	6	9,0	-	-	9	13,4	25	37,3	22	32,8	67	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.19. OUTROS IMPACTOS

Quais?	
AMA- Espaço do Cidadão	1
Procedimentos e tarefas bem definidos (Organização)	1
transparência, acesso a informação que se encontrava dispersa, maior facilidade de registo de atividades/evidencias de excução	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.20. Avaliação do contributo direto (efetivo ou esperado) dos projetos promovidos pela entidade em cada uma das seguintes dimensões/objetivos da política pública de modernização e capacitação da Administração Pública

	1 - Sem impacto		2		3		4		5		6 - Forte impacto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução dos custos de funcionamento associados às áreas abrangidas pelos projetos	4	4,2	8	8,3	12	12,5	43	44,8	21	21,9	8	8,3	96	100,0
Redução da quantidade de recursos humanos necessários nas áreas abrangidas pelos projetos	11	11,5	21	21,9	17	17,7	30	31,3	14	14,6	3	3,1	96	100,0
Aumento da produtividade nas áreas abrangidas pelos projetos	-	-	1	1,0	9	9,4	32	33,3	35	36,5	19	19,8	96	100,0
Utilização mais racional dos recursos disponíveis na entidade	-	-	3	3,1	4	4,2	31	32,3	38	39,6	20	20,8	96	100,0
Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores	-	-	-	-	2	2,1	27	28,1	38	39,6	29	30,2	96	100,0
Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores	1	1,0	1	1,0	4	4,2	19	19,8	47	49,0	24	25,0	96	100,0
Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores	1	1,0	3	3,1	14	14,6	29	30,2	26	27,1	23	24,0	96	100,0
Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a Administração Pública	7	7,3	5	5,2	16	16,7	30	31,3	21	21,9	17	17,7	96	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.21. Em que medida é que a efetivação e/ou a durabilidade/sustentabilidade dos resultados obtidos/esperados na sequência da execução/implementação dos projetos promovidos pela entidade com recurso a financiamento comunitário no âmbito do QREN e/ou do PT2020 foi/é suscetível de ser condicionada pelos seguintes fatores?

	1 - Não aplicável/Não condicionante		2		3		4		5		6 - Fortemente condicionante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução do envolvimento e comprometimento político e/ou da gestão de topo	13	13,5	15	15,6	17	17,7	12	12,5	24	25,0	15	15,6	96	100,0
Inexistência de recursos financeiros para ativação/ funcionamento corrente dos projetos	8	8,3	13	13,5	11	11,5	19	19,8	25	26,0	20	20,8	96	100,0
Ausência de investimento em projetos complementares potenciadores dos resultados dos projetos	5	5,2	10	10,4	20	20,8	23	24,0	26	27,1	12	12,5	96	100,0

	1 - Não aplicável/Não condicionante		2		3		4		5		6 - Fortemente condicionante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Capacidade interna de exploração/materialização do potencial de transformação associado aos projetos	5	5,3	10	10,6	16	17,0	28	29,8	22	23,4	13	13,8	94	100,0
Falta de adesão e/ou cooperação de entidades/agentes externos à entidade	15	15,8	12	12,6	24	25,3	27	28,4	9	9,5	8	8,4	95	100,0
Falta de adesão e/ou reconhecimento dos utilizadores dos serviços/população em geral	16	16,8	11	11,6	17	17,9	27	28,4	14	14,7	10	10,5	95	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.22. OUTROS FATORES

Quais?	
Dificuldade de enquadramento do tipo de entidade nos instrumentos disponíveis.	1
Existem locais (aldeias) onde não existe rede de móvel, nem internet para além de a população ter bastante idade	1
Recursos Humanos próprios especilaizados na área de Sistemas de Informação muito limitados/escassos e sem possibilidade financeira de contratar a longo prazo (os projetos só financiam prestações de serviço durante tempo do projeto), o que muitas vezes dificulta a implementação de soluções e a melhoria continua dos processos desenvolvidos durante o projeto (coloca em causa continuidade no pós-projeto). As Instituições tem muita escassez de pessoal qualificado na área das TI (Gestão da Infraestrutura Tecnológica, Gestão Segurança da Informação)	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.23. Que apreciação faz da adequação dos seguintes aspetos relativos às condições de acesso e utilização de financiamento comunitário no âmbito do QREN e do PT2020 neste domínio de intervenção?

	1 – Nada adequado		2		3		4		5		6 – Plenamente Adequado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adequação das tipologias de operações elegíveis às necessidades/intenções da entidade	1	1,1	6	6,4	14	14,9	30	31,9	31	33,0	12	12,8	94	100,0
Adequação dos critérios de seleção das operações	-	-	1	1,1	16	17,0	36	38,3	34	36,2	7	7,4	94	100,0
Adequação dos indicadores de realização e de resultado contratualizados para os projetos	2	2,1	5	5,3	21	22,3	34	36,2	25	26,6	7	7,4	94	100,0
Adequação das regras de elegibilidade de despesas			9	9,6	21	22,3	29	30,9	28	29,8	7	7,4	94	100,0

	1 – Nada adequado		2		3		4		5		6 – Plenamente Adequado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adequação do grau de exigência/complexidade associado à preparação de candidaturas	3	3,2	9	9,7	17	18,3	35	37,6	22	23,7	7	7,5	93	100,0
Adequação do grau de exigência/complexidade associado à execução/reporte das operações			11	11,7	14	14,9	41	43,6	20	21,3	8	8,5	94	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.24. Os projetos promovidos pela entidade teriam sido iniciados/executados na ausência de financiamento comunitário?

	Nº	%
Não	42	44,2
Sim, sem alterações	2	2,1
Sim, mas com alterações ao nível da redução da dimensão/âmbito dos projetos	12	12,6
Sim, mas com alterações ao nível do adiamento e/ou dilatação do prazo de execução dos projetos	9	9,5
Sim, mas com alterações ao nível da redução da dimensão/âmbito dos projetos e do adiamento e/ou dilatação do seu prazo de execução	30	31,6
	95	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

Quadro J.25. Como avalia o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1 – Discordo totalmente		2		3		4		5		6 – Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A capacidade orçamental da entidade condicionou fortemente o número de candidaturas apresentadas neste domínio de intervenção	14	14,6	19	19,8	19	19,8	18	18,8	12	12,5	14	14,6	96	100,0
A capacidade orçamental da entidade condicionou fortemente a dimensão financeira das candidaturas apresentadas neste domínio de intervenção	13	13,5	19	19,8	24	25,0	15	15,6	14	14,6	11	11,5	96	100,0
A capacidade orçamental da entidade condicionou/ condicionará fortemente a capacidade de execução física e financeira das candidaturas aprovadas	16	16,7	17	17,7	25	26,0	11	11,5	11	11,5	16	16,7	96	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

QUADRO J.26. ASPETOS E COMENTÁRIOS ADICIONAIS

A contratação de Recursos Humanos deve passar a ser considerada nos avisos- criação de postos de trabalho que perdurem para além da candidatura, em particular na componente de Tecnologias de Informação/Informática/segurança da Informação.	1
A disponibilização destes Fundos Comunitários para a AP, e em particular para a DGAEP, é fundamental para contribuir para uma efetiva modernização e capacitação da Administração Pública, atendendo aos baixos orçamentos das entidades. Seria importante que projetos aprovados, executados e com valor reconhecido tivessem oportunidade de evoluir com apoio de fundos específicos para a sua evolução. A DGAEP começou a desenvolver o SIOE em 2007/2008 e apenas em 2020 conseguiu iniciar o processo de reformulação/evolução do sistema, integrando ainda novas funcionalidades. Obrigada.	1
A formulação da questão 10.1. gerou dúvidas de interpretação que poderão inverter o sentido da resposta dada.	1
A maior condicionante para a execução dos projetos são os recursos internos. A ausência de recursos humanos qualificados faz-se sentir particularmente na LVT, o que adicionado ao facto de ser nesta região que a comparticipação dos recursos financeiros próprios é maior, resulta numa desigualdade face a outra instituições congéneres de ensino superior.	1
A operação e curso finalizar-se-á em 30 de junho de 2021.	1
As candidaturas não deviam ter limite de valores de rubricas de hardware na medida em que a instalação de novas soluções implica sempre infraestrutura (storage, servidores, rede...). Com os constrangimentos orçamentais das instituições do SNS a possibilidade de financiamento destas rubricas é fundamental para implementação de projetos de modernização administrativa.	1
As Juntas de Freguesia, são esquecidas e á que realçar que são as entidades mais perto dos cidadãos.	1
E importante que não se esqueçam que a administração pública são também as empresas municipais e que a modernização dos serviços é diferente num espaço cultural face a uma repartição de finanças pelo que o regulamento e elegibilidades devem conseguir abranger diferentes realidades.	1
Melhorar a agilidade nos processos de candidatura, formalização contratual e reportes	1
O projeto SIAE: Sistema Integrado de Administração Escolar não foi concluído pelo que as respostas deste inquérito não se aplicam ao referido projeto.	1
Os avisos de abertura a candidaturas no âmbito da modernização e capacitação da AP, devem ser revistos no âmbito da elegibilidade das despesas, no sentido de permitirem que as Autarquias Locais consigam incluir as suas reais necessidades.	1

Por vezes as necessidades de cada autarquia são diferentes, mas estão condicionadas a candidaturas em conjunto e onde prevalecem as necessidades das autarquias com mais meios económicos.	1
Uns dos aspetos a melhorar na apreciação das candidaturas apresentadas tem a ver com os prazos de análise e resposta por parte das entidades que aprovam/reprovam as operações. Os prazos são largamente ultrapassados impossibilitando as entidades de avançar e quando se comunicam os resultados a indicação das daas de inicio tem a ver com a candidatura e não a assinatura do contrato, o que faz queimar bastante tempo que pode inviabilizar a execução técnica das operações. O mesmo se passa nas analises dos pedidos de reprogramação.	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio B - Apetrechamento Tecnológico para a Transformação Digital da Administração Pública (2021).

K. RESULTADOS DO INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS: DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO C

Quadro K.1. Os projetos promovidos pela entidade no âmbito do QREN e/ou do PT2020 neste domínio de intervenção consistem em: (N = 53)

	Nº	% de casos
Reengenharia de processos internos de funcionamento da entidade	46	86,8
Adoção/Aperfeiçoamento de instrumentos de suporte à gestão	29	54,7
Aquisição/Reforço de capacidades e competências de gestão	18	34,0
Reformulação do modelo estrutural de organização da entidade	17	32,1
Reforço do conhecimento sobre os utilizadores (necessidades, preferências e/ou grau de satisfação)	10	18,9
Outros.	2	3,8

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.2. OUTROS:

Quais?	Nº
Capacitação da Administração Pública/Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, bem como a sua utilização e qualidade	1
Projetos na área da Modernização Administrativa da AP	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

Quadro K.3. Principais problemas/necessidades que estiveram na génese dos projetos promovidos pela entidade no âmbito do QREN e/ou do PT2020 neste domínio de intervenção (N = 52)

	Nº	% de casos
Complexidade/Morosidade/Desadequação dos processos internos de tomada de decisão	29	55,8
Necessidade de contenção/redução de custos de funcionamento da entidade	24	46,2
Desadequação dos processos-chave e/ou de suporte à atividade da entidade	19	36,5
Deficiente alocação e/ou subaproveitamento de recursos e capacidades instaladas	14	26,9
Falta de informação sobre os níveis de desempenho organizacional e operacional da entidade	12	23,1
Desadequação do modelo organizativo face à missão e objetivos estratégicos da entidade	10	19,2
Fraca orientação para o utilizador	10	19,2
Necessidade de atualização/revisão da missão e/ou dos objetivos estratégicos da entidade	7	13,5
Insuficiente alinhamento dos recursos humanos com a missão e objetivos estratégicos da entidade	7	13,5
Fraca orientação para resultados	3	5,8
Outros.	5	9,6

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.4. OUTROS.

Quais?	Nº
Desadequação dos processos-chave ao elevado número de medidas a coordenar e ao aumento exponencial de entidades envolvidas	1
Implementação e desenvolvimento de projetos inovadores e de modernização da Administração Pública	1
Necessidade de atualização/revisão de processos, por imposição da Tutela	1

O balcão de reporte Balcão 2020 é completamente desadequado da monitorização dos processos. Acrescido do facto do enquadramento/monitorização dos projetos FSE e FEDER serem diferentes o que cria constrangimentos na operacionalização da sua execução	1
transformação digital, proximidade com o cidadão, qualidade do serviço	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.5. OS PROJETOS PROMOVIDOS PELA ENTIDADE NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT2020 NESTE DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO INTEGRARAM E/OU FORAM ACOMPANHADOS POR ATUAÇÕES COMPLEMENTARES NOS SEGUINTES DOMÍNIOS: (N = 48)

Criação/Melhoria de canais de atendimento/disponibilização de serviços com financiamento QREN/PT2020	36	75,0
Criação/Melhoria de canais de atendimento/disponibilização de serviços sem financiamento QREN/PT2020	12	25,0
Apetrechamento tecnológico de suporte com financiamento QREN/PT2020	35	72,9
Apetrechamento tecnológico de suporte sem financiamento QREN/PT2020	13	27,1
Formação profissional dos recursos humanos da entidade com financiamento QREN/PT2020	21	43,8
Formação profissional dos recursos humanos da entidade sem financiamento QREN/PT2020	12	25,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.6. CONTRIBUTO DIRETO (EFETIVO OU ESPERADO) DOS PROJETOS PROMOVIDOS PELA ENTIDADE PARA A RACIONALIZAÇÃO DE ESTRUTURAS E RECURSOS AFETOS AO SEU FUNCIONAMENTO

	1 - Sem contributo		2		3		4		5		6 - Contributo muito importante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Diminuição do número de entidades, unidades e/ou subunidades orgânicas	31	58,5	6	11,3	5	9,4	11	20,8	-	-	-	-	53	100,0
Fusão/Externalização de serviços gerais/transversais de suporte ao funcionamento	26	49,1	7	13,2	7	13,2	9	17,0	2	3,8	2	3,8	53	100,0
Diminuição do volume de pessoal ao serviço	22	41,5	9	17,0	12	22,6	7	13,2	1	1,9	2	3,8	53	100,0
Diminuição dos custos correntes de funcionamento	6	11,5	8	15,4	11	21,2	15	28,8	9	17,3	3	5,8	52	100,0
Mobilização acrescida de recursos subaproveitados	9	17,0	3	5,7	15	28,3	13	24,5	9	17,0	4	7,5	53	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.7. OUTROS CONTRIBUTOS.

Quais?	Nº
Racionalização e fiabilidade do trabalho desenvolvido. Disponibilização de dados atualizados num curto espaço de tempo. Eliminação de tarefas redundantes	1

QUADRO K.8. CONTRIBUTO DIRETO (EFETIVO OU ESPERADO) DOS PROJETOS PROMOVIDOS PELA ENTIDADE PARA O REFORÇO DA FOCALIZAÇÃO NA PROSSECUÇÃO DA SUA MISSÃO

	1 - Sem contributo		2		3		4		5		6 - Contributo muito importante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redefinição da missão/ objetivos estratégicos que orientam a atividade da entidade	11	20,8	13	24,5	12	22,6	8	15,1	6	11,3	3	5,7	53	100,0
Reforço da orientação para a satisfação das necessidades, expectativas e preferências dos utilizadores	1	1,9	1	1,9	8	14,8	18	33,3	17	31,5	9	16,7	54	100,0
Reforço do grau de alinhamento dos recursos humanos com a missão e estratégia da entidade	2	3,7	5	9,3	12	22,2	22	40,7	7	13,0	6	11,1	54	100,0
Reforço (absoluto ou relativo) dos recursos afetos às atividades-chave que concretizam a missão da entidade	2	3,7	3	5,6	19	35,2	21	38,9	5	9,3	4	7,4	54	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.9. CONTRIBUTO DIRETO (EFETIVO OU ESPERADO) DOS PROJETOS PROMOVIDOS PELA ENTIDADE PARA A AGILIZAÇÃO DO SEU FUNCIONAMENTO

	1 - Sem contributo		2		3		4		5		6 - Contributo muito importante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Supressão de tarefas/ processos redundantes e/ou sem valor acrescentado	-	-	3	5,6	9	16,7	12	22,2	21	38,9	9	16,7	54	100,0
Aumento da fiabilidade/ efetividade dos processos-chave de funcionamento da entidade	-	-	1	1,9	5	9,3	15	27,8	25	46,3	8	14,8	54	100,0
Simplificação/Melhoria dos processos internos de tomada de decisão	1	1,9	3	5,6	4	7,4	17	31,5	18	33,3	11	20,4	54	100,0
Melhoria da capacidade de resposta às solicitações dos utilizadores	-	-	-	-	2	3,7	13	24,1	21	38,9	18	33,3	54	100,0
Redução da carga burocrática imposta aos utilizadores	1	1,9	5	9,3	6	11,1	10	18,5	20	37,0	12	22,2	54	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.10. IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTES FATORES/CONDIÇÕES PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS MAIS IMEDIATOS DE MELHORIA/MUDANÇA ASSOCIADOS AOS PROJETOS PROMOVIDOS PELA ENTIDADE

	1 - Sem importância		2		3		4		5		6 - Muito importante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alterações no modelo estrutural de organização da entidade	10	18,5	11	20,4	14	25,9	12	22,2	6	11,1	1	1,9	54	100,0
Alterações nos processos-chave da atividade da entidade	4	7,4	6	11,1	14	25,9	16	29,6	11	20,4	3	5,6	54	100,0
Adoção de novas abordagens, métodos e/ou ferramentas de gestão	-	-	-	-	5	9,3	19	35,2	20	37,0	10	18,5	54	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.11. A ENTIDADE JÁ POSSUI PROJETOS CONCLUÍDOS NO ÂMBITO DESTE DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

	Nº	%
Sim	35	64,8
Não	19	35,2
Total	54	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.12. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ALCANÇADO PELA ENTIDADE AO NÍVEL DAS PRÁTICAS DE PLANEAMENTO DA SUA ATIVIDADE EM RESULTADO DOS PROJETOS PROMOVIDOS QUE JÁ SE ENCONTRAM CONCLUÍDOS/EM FUNCIONAMENTO EM CADA UMA DAS DIMENSÕES SEGUINTES

	Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		1 - Muito negativo		2 - Medianamente negativo		3 - Muito variável/ diferenciado		4 - Medianamente positivo		5 - Muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Formulação clara de objetivos e metas de desempenho nos instrumentos de planeamento da entidade	5	15,2	-	-	-	-	10	30,3	9	27,3	9	27,3	33	100,0
Implementação de sistemas de incentivo indexados ao cumprimento de objetivos/ metas de desempenho	8	23,5	-	-	1	2,9	11	32,4	7	20,6	7	20,6	34	100,0
Grau de disseminação e conhecimento interno dos objetivos e metas de desempenho	5	14,7	-	-	-	-	6	17,6	13	38,2	10	29,4	34	100,0
Grau de assimilação interna da cultura de orientação para resultados	6	17,6	-	-	1	2,9	7	20,6	12	35,3	8	23,5	34	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

Quadro K.13. Avaliação do desempenho alcançado pela entidade ao nível das práticas de monitorização e avaliação do seu desempenho organizacional e operacional em resultado dos projetos promovidos que já se encontram concluídos/em funcionamento em cada uma das dimensões seguintes

	Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		1 - Muito negativo		2 - Medianamente negativo		3 - Muito variável/ diferenciado		4 - Medianamente positivo		5 - Muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Disponibilidade de informação/conhecimento sobre os níveis de desempenho organizacional e operacional	5	14,7	-	-	-	-	10	29,4	9	26,5	10	29,4	34	100,0
Divulgação/Disseminação interna de resultados sobre os níveis de desempenho organizacional e operacional	5	14,7	-	-	1	2,9	9	26,5	10	29,4	9	26,5	34	100,0
Divulgação/Disseminação externa de resultados sobre os níveis de desempenho organizacional e operacional	4	11,8	-	-	1	2,9	11	32,4	9	26,5	9	26,5	34	100,0
Utilização consequente dos resultados sobre os níveis de desempenho organizacional e operacional	4	11,8	-	-	1	2,9	8	23,5	12	35,3	9	26,5	34	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

Quadro K.14. Avaliação do impacto dos projetos de capacitação institucional e mudança organizacional promovidos pela entidade que já se encontram concluídos/em funcionamento em cada uma das seguintes dimensões

	Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		Sem relevância		Pouco relevante		Muito variável/ diferenciado		Maioritariamente positivo		Muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Consistência e robustez dos processos de decisão estratégica/organizacional	2	5,7	1	2,9	2	5,7	5	14,3	15	42,9	10	28,6	35	100,0
Efetividade e agilidade dos processos de decisão e execução operacional	2	5,7	1	2,9	2	5,7	2	5,7	17	48,6	11	31,4	35	100,0
Cumprimento/Superação dos objetivos e metas de resultado dos instrumentos de planeamento	3	8,6	1	2,9	2	5,7	8	22,9	12	34,3	9	25,7	35	100,0
Satisfação dos utilizadores com os serviços prestados	1	2,9			1	2,9	8	22,9	10	28,6	15	42,9	35	100,0
Racionalização/Redução de custos de funcionamento	7	20,0			1	2,9	5	14,3	14	40,0	8	22,9	35	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

Quadro K.15. Avaliação do contributo direto (efetivo ou esperado) dos projetos promovidos pela entidade em cada uma das seguintes dimensões/objetivos da política pública de modernização e capacitação da Administração Pública

	1 - Sem impacto		2		3		4		5		6 - Forte impacto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução dos custos de funcionamento associados às áreas abrangidas pelos projetos	3	5,7	7	13,2	9	17,0	20	37,7	12	22,6	2	3,8	53	100,0
Redução da quantidade de recursos humanos necessários nas áreas abrangidas pelos projetos	9	17,0	13	24,5	10	18,9	15	28,3	5	9,4	1	1,9	53	100,0
Aumento da produtividade nas áreas abrangidas pelos projetos	1	1,9	1	1,9	7	13,2	21	39,6	21	39,6	2	3,8	53	100,0
Utilização mais racional dos recursos disponíveis na entidade	2	3,8	1	1,9	8	15,1	17	32,1	22	41,5	3	5,7	53	100,0
Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores	2	3,8	1	1,9	4	7,5	14	26,4	25	47,2	7	13,2	53	100,0
Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores	1	1,9	2	3,8	6	11,3	12	22,6	26	49,1	6	11,3	53	100,0
Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores	3	5,7	3	5,7	6	11,3	15	28,3	19	35,8	7	13,2	53	100,0

	1 - Sem impacto		2		3		4		5		6 - Forte impacto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a Administração Pública	6	11,3	4	7,5	8	15,1	16	30,2	11	20,8	8	15,1	53	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

Quadro K.16. Em que medida é que a efetivação e/ou a durabilidade/sustentabilidade dos resultados obtidos/esperados na sequência da execução/implementação dos projetos promovidos pela entidade com recurso a financiamento comunitário no âmbito do QREN e/ou do PT2020 foi/é suscetível de ser condicionada pelos seguintes fatores

	Não aplicável		1 - Não condicionante		2		3		4		5		6 - Fortemente condicionante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução do envolvimento e comprometimento político e/ou da gestão de topo	3	5,6	11	20,4	11	20,4	9	16,7	5	9,3	5	9,3	10	18,5	54	100,0
Inexistência de recursos financeiros para ativação/funcionamento corrente dos projetos	1	1,9	8	14,8	6	11,1	10	18,5	5	9,3	13	24,1	11	20,4	54	100,0
Ausência de investimento em projetos complementares potenciadores dos resultados dos projetos	2	3,7	5	9,3	9	16,7	12	22,2	9	16,7	15	27,8	2	3,7	54	100,0
Capacidade interna de exploração/materialização do potencial de transformação associado aos projetos	2	3,7	4	7,4	6	11,1	12	22,2	11	20,4	13	24,1	6	11,1	54	100,0
Falta de adesão e/ou cooperação de entidades/ agentes externos à entidade	6	11,3	8	15,1	10	18,9	14	26,4	6	11,3	6	11,3	3	5,7	53	100,0
Falta de adesão e/ou reconhecimento dos utilizadores dos serviços/ população em geral	5	9,4	8	15,1	9	17,0	8	15,1	9	17,0	9	17,0	5	9,4	53	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

Quadro K.17. Outros fatores

Quais?	Nº
Inexistência de mão de obra interna qualificada. O recurso a consultores externos tem limites, é necessário que exista um pequeno número de colaboradores qualificados	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

Quadro K.18. Que apreciação faz da adequação dos seguintes aspetos relativos às condições de acesso e utilização de financiamento comunitário no âmbito do QREN e do PT2020 neste domínio de intervenção

	1 – Nada Adequado		2		3		4		5		6 – Plenamente adequado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adequação das tipologias de operações elegíveis às necessidades/intenções da entidade	2	3,7	4	7,4	6	11,1	19	35,2	16	29,6	7	13,0	54	100,0
Adequação dos critérios de seleção das operações	-	-	8	14,8	5	9,3	17	31,5	21	38,9	3	5,6	54	100,0

	1 – Nada Adequado		2		3		4		5		6 – Plenamente adequado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adequação dos indicadores de realização e de resultado contratualizados para os projetos	1	1,9	7	13,0	9	16,7	19	35,2	16	29,6	2	3,7	54	100,0
Adequação das regras de elegibilidade de despesas	2	3,8	5	9,4	14	26,4	14	26,4	18	34,0	-	-	53	100,0
Adequação do grau de exigência/complexidade associado à preparação de candidaturas	-	-	12	22,2	13	24,1	16	29,6	13	24,1	-	-	54	100,0
Adequação do grau de exigência/complexidade associado à execução/reporte das operações	2	3,7	13	24,1	7	13,0	22	40,7	10	18,5	-	-	54	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.19. OS PROJETOS PROMOVIDOS PELA ENTIDADE TERIAM SIDO INICIADOS/EXECUTADOS NA AUSÊNCIA DE FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO?

	Nº	%
Não	24	44,4
Sim, sem alterações	4	7,4
Sim, mas com alterações ao nível da redução da dimensão/âmbito dos projetos	7	13,0
Sim, mas com alterações ao nível do adiamento e/ou dilatação do prazo de execução dos projetos	2	3,7
Sim, mas com alterações ao nível da redução da dimensão/ âmbito dos projetos e do adiamento e/ou dilatação do seu prazo de execução	17	31,5
Total	**54**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

Quadro K.20. Grau de concordância com as seguintes afirmações

	1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6 - Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A capacidade orçamental da entidade condicionou fortemente o número de candidaturas apresentadas neste domínio de intervenção	13	24,1	9	16,7	6	11,1	10	18,5	7	13,0	9	16,7	54	100,0
A capacidade orçamental da entidade condicionou fortemente a dimensão financeira das candidaturas apresentadas neste domínio de intervenção	13	24,5	8	15,1	7	13,2	10	18,9	8	15,1	7	13,2	53	100,0
A capacidade orçamental da entidade condicionou/ condicionará fortemente a capacidade de execução	13	24,1	9	16,7	7	13,0	11	20,4	6	11,1	8	14,8	54	100,0

	1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6 - Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
física e financeira das candidaturas aprovadas														

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO K.21. ASPETOS E COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Quais?	Nº
Os Fundos Comunitários tiveram e têm um peso decisivo para a realização das operações da entidade.	1
Refere-se, mais uma vez, a falta de qualidade da plataforma balcão 2020, muito pouco friendly na sua usabilidade, sendo o suporte de projetos que visam a simplificação de procedimentos e a normalização (regras de execução diferenciadas para projetos FSE e FEDER, designadamente, na elegibilidade das despesas (num é a fatura, noutro o recibo), atrasos imensos nos prazos de reembolsos (7/10 meses) o que originam que os projetos das entidades públicas tenham que ser realizados a 100% com meios próprios, não sendo possível, frequentemente, a utilização do reembolso pois só é depositada no ano civil subsequente. A falta de RH nas infraestruturas de suporte aos projetos SAMA origina prazos de resposta também dilatados.	1
Simplificação no processo de candidatura / Reporte	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

L. RESULTADOS DO INQUÉRITO AOS BENEFICIÁRIOS: DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO D

QUADRO L.1. RELEVÂNCIA DETIDA PELAS SEGUINTES MODALIDADES FORMATIVAS NOS PROJETOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PROMOVIDOS PELA ENTIDADE COM RECURSO A FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT2020

	Não sabe/Não responde		Irrelevante		Pouco relevante		Relevante		Muito relevante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Formação inicial para trabalhadores que iniciam funções públicas	9	10,7	6	7,1	10	11,9	23	27,4	36	42,9	84	100,0
Formação inicial para acesso a cargos dirigentes	7	8,4	11	13,3	10	12,0	22	26,5	33	39,8	83	100,0
Formação contínua para dirigentes	6	7,1	3	3,6	8	9,5	27	32,1	40	47,6	84	100,0
Formação contínua para trabalhadores (não dirigentes) em funções públicas	4	4,7	-	-	20	23,5	-	-	61	71,8	85	100,0
Formação para a valorização (adaptação/ reconversão) profissional	5	5,9	2	2,4	7	8,2	32	37,6	39	45,9	85	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.2. RELEVÂNCIA DETIDA PELOS SEGUINTES PÚBLICOS-ALVO NOS PROJETOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PROMOVIDOS PELA ENTIDADE COM RECURSO A FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT2020

	Não sabe/Não responde		Irrelevante		Pouco relevante		Relevante		Muito relevante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Dirigentes	2	2,4	3	3,6	8	9,6	30	36,1	40	48,2	83	100,0
Técnicos Superiores	2	2,5	1	1,2	1	1,2	25	30,9	52	64,2	81	100,0
Carreiras Especiais (com formação superior)	11	12,9	5	5,9	7	8,2	28	32,9	34	40,0	85	100,0
Assistentes Técnicos	2	2,4	1	1,2	7	8,2	29	34,1	46	54,1	85	100,0
Assistentes Operacionais	2	2,4	3	3,5	11	12,9	31	36,5	38	44,7	85	100,0
Carreiras Especiais (sem formação superior)	16	19,3	5	6,0	13	15,7	24	28,9	25	30,1	83	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.3. PESO RELATIVO DO FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO OBTIDO ATRAVÉS DO QREN E/OU DO PT2020 NO ORÇAMENTO GLOBAL AFETO PELA ENTIDADE PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS SEUS RECURSOS HUMANOS DURANTE O PERÍODO DE VIGÊNCIA DAQUELES PERÍODOS DE PROGRAMAÇÃO

	Nº	%
Inferior a 10% do orçamento total	26	31,0
10% a 25% do orçamento total	13	15,5
25% a 50% do orçamento total	5	6,0
50% a 75% do orçamento total	7	8,3
Superior a 75% do orçamento total	12	14,3
Não sabe/Não responde	21	25,0
Total	**84**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.4. EVOLUÇÃO DA IMPORTÂNCIA/PESO RELATIVO DO FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO OBTIDO ATRAVÉS DO QREN E/OU DO PT2020 NO ORÇAMENTO GLOBAL AFETO PELA ENTIDADE PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS SEUS RECURSOS HUMANOS DURANTE O PERÍODO DE VIGÊNCIA DAQUELES PERÍODOS DE PROGRAMAÇÃO

	Nº	%
A importância/peso relativo do financiamento comunitário tem sido crescente	22	33,8
A importância/peso relativo do financiamento comunitário tem-se mantido estável	29	44,6
A importância/peso relativo do financiamento comunitário tem sido decrescente	14	21,5
Total	**65**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.5. PESO RELATIVO (MEDIDO EM VOLUME DE FORMAÇÃO) DAS AÇÕES FORMATIVAS PROMOVIDAS PELA ENTIDADE COM RECURSO A FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT2020 INTEGRADAS EM PROJETOS ESPECÍFICOS E CONCRETOS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA OU QUE FORAM/SERÃO REALIZADAS COMO COMPLEMENTO DIRETO DESSES PROJETOS

	Não sabe/Não responde		Inferior a 10% do total		10% a 25% do total		25% a 50% do total		50% a 75% do total		Mais de 75% do total		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Considerando apenas projetos de modernização administrativa financiados pelo QREN e/ou PT2020	21	24,1	26	29,9	8	9,2	9	10,3	14	16,1	9	10,3	87	100,0
Considerando também projetos de modernização administrativa não financiados pelo QREN e/ou PT2020	23	26,1	21	23,9	15	17,0	13	14,8	10	11,4	6	6,8	88	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.6. A ENTIDADE DISPÕE DE INSTRUMENTOS FORMAIS E PRÁTICAS REGULARES DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO?

	Nº	%
Sim, com aplicação anual ou inferior	51	57,3
Sim, com aplicação a cada 2-3 anos	19	21,3
Sim, mas sem periocidade pré-estabelecida	14	15,7
Não	5	5,6
Total	89	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.7. ENTIDADE DISPÕE DE INSTRUMENTOS FORMAIS E PRÁTICAS REGULARES (P.EX. ANUAIS) DE PLANEAMENTO/PROGRAMAÇÃO DA FORMAÇÃO?

	Nº	%
Sim, com aplicação anual ou inferior	59	66,3
Sim, com aplicação a cada 2-3 anos	14	15,7
Sim, mas sem periocidade pré-estabelecida	6	6,7
Não	10	11,2
Total	**89**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.8. IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS SEGUINTES FONTES NO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES, PLANEAMENTO E/OU IMPLEMENTAÇÃO DE FORMAÇÃO NA ENTIDADE

	1 - Sem relevância		2		3		4		5		6 – Muito relevante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Propostas individuais dos trabalhadores da entidade	2	2,2	4	4,5	20	22,5	23	25,8	21	23,6	19	21,3	89	100,0
Propostas coletivas dos trabalhadores da entidade	9	10,1	9	10,1	21	23,6	25	28,1	15	16,9	10	11,2	89	100,0
Resultados da avaliação do desempenho dos trabalhadores da entidade	5	5,6	11	12,4	23	25,8	18	20,2	18	20,2	14	15,7	89	100,0
Propostas dos dirigentes/ unidades funcionais da entidade	5	5,6	-	-	12	13,5	24	27,0	25	28,1	23	25,8	89	100,0
Resultados da avaliação do desempenho dos dirigentes da entidade	9	9,9	9	9,9	24	26,4	19	20,9	18	19,8	10	11,0	89	97,8
Estratégias/Planos globais de desenvolvimento organizacional da entidade	4	4,5	5	5,6	14	15,7	20	22,5	30	33,7	16	18,0	89	100,0
Resultados da avaliação do desempenho organizacional	6	6,7	7	7,9	23	25,8	19	21,3	18	20,2	16	18,0	89	100,0
Necessidades decorrentes da implementação de projetos específicos			2	2,2	14	15,7	22	24,7	31	34,8	20	22,5	89	100,0
Necessidades e/ou oportunidades de formação emergentes (i.e. não previstas)	1	1,1	1	1,1	18	20,5	28	31,8	21	23,9	19	21,6	88	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.9. OUTRAS FONTES.

Quais?	Nº
Autofinanciamento	1
Co-financiamento da Entidade através Receitas próprias	1
Desenvolvimento de formação obrigatória (legalmente imposta: ex -formação emergencialismo para profissionais de saúde a exercer funções nos serviços de urgência)	1
Sendo o INA uma entidade formadora, as necessidades de formação resultam do diagnóstico efetuado em conjunto com os outros organismos da AP	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.10. AVALIAÇÃO DA ADEQUAÇÃO/CAPACIDADE DAS AÇÕES FORMATIVAS PROMOVIDAS PELA ENTIDADE COM RECURSO A FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT2020 PARA FAZER FACE AOS PRINCIPAIS DÉFICES/NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS IDENTIFICADOS NA PERSPETIVA DE CADA UMA DAS SEGUINTES LÓGICAS:

	1 - Nada adequado		2		3		4		5		6 – Totalmente adequado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Lógica reativa (i.e. focada no desenvolvimento de competências para lidar problemas/necessidades atuais)	2	2,2	2	2,2	23	25,6	28	31,1	29	32,2	6	6,7	90	100,0
Lógica prospetiva (i.e. focada no desenvolvimento de competências para lidar com desafios futuros)	2	2,2	2	2,2	15	16,7	35	38,9	28	31,1	8	8,9	90	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.11. AS AÇÕES FORMATIVAS PROMOVIDAS PELA ENTIDADE COM RECURSO A FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT 2020 PERMITIRAM FAZER FACE AOS PRINCIPAIS DÉFICES/NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS IDENTIFICADOS

	Nº	%
Sim, totalmente	17	19,1
Sim, parcialmente	66	74,2
Não	6	6,7
Total	**89**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.12. PRINCIPAIS DÉFICES/NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS IDENTIFICADOS NÃO COBERTOS PELAS AÇÕES FORMATIVAS PROMOVIDAS PELA ENTIDADE COM RECURSO A FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT2020

Quais?	Nº
A nível de formação para Assistentes Operacionais e Técnicos	1
Acções de formação específicas à área de negócio.	1
Ações de Formação especializadas	1
Ações especificas de grupos de intervenção na área da saúde	1
Áreas de competência financeira, administrativa e digital	1
Areas de formação de temáticas específicas para pequenos grupos de trabalhadores	1
Áreas relacionados com carreiras especiais (bombeiros, polícia municipal, informática), assim como formação específica dirigida a operários.	1
Atividades específicas para áreas como Inovação ou renovação de conhecimentos nas áreas de: Arquitetura - projetos e software AutoCAD; Urbanismo; alterações legislativas sobre licenciamentos de atividades, construção; Gestão de Recursos	1

Quais?	Nº
Humanos; Ação Social; manutenção de espaços verdes; gestão de resíduos urbanos; acesso a fundos comunitários; técnicas de atendimento; SIADAP para avaliadores	
Como administração local foram poucas as oportunidades de financiamento para formação	1
Competências digitais, organizacionais, gestão, liderança, estratégica	1
Competências digitais; Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na ótica do utilizador, competências de utilização/gestão de ferramentas informáticas de apoio à gestão, soft skills, competência pedagógica de formadores (formação presencial/ a distância), competências de liderança, competências de inovação, competências noutras áreas (contratação pública, gestão de projetos, sistemas de gestão da qualidade, línguas, ética nos serviços públicos, gestão financeira, prevenção de riscos de gestão)	1
Comportamentais, Etica e Conduta, Temáticas novas	1
Contratação Pública; Protecção de dados; excel avançado;	1
formação avulsa de nível 3	1
Formação de lideranças; melhoria no desempenho/acompanhamento de procedimentos administrativos	1
Formação de natureza administrativa, diplomas legais, formação dirigentes e áreas técnicas convencionais	1
Formação especifica no âmbito da carreira médica.	1
Formação específica para carreiras de Assistente Operacional	1
Formação legislativa aplicada especificamente à realidade da Autarquia Local	1
Formações de caráter transversal	1
Formações em serviço relacionadas com aspetos críticos da atividade assistencial	1
Formações específicas para operacionais, sistemas informáticos internos de gestão	1
Gestão da Mudança	1
gestão de equipas	1
Implementação prática na organização	1
modernização administrativa e legislação	1
Motivação	1
Não apurado	1
Não houve aviso no PT2020 para a qualificação	1
Não tivemos financiamento no âmbito do PT 2020	1
Neste momento existem necessidades que não estão cobertas, pois já existe algum tempo que o município não possui formação financiada e temos que a justar as nossas necessidades de formação às formações existentes em outras instituições	1
O financiamento comunitário não cobre todo o plano de formação definido. Complementarmente, os avisos de concurso para apresentação de candidaturas tardam a ser abertos e têm períodos de execução curtos.	1
O leque de necessidades identificadas é muito alargado, por abranger toda a Administração Pública Central	1
Planeamento e Organização	1
Reengenharia de processos no âmbito da Gestão Urbanística em várias dimensões; Sistemas de monitorização de Inteligência urbana	1
TIC	1
Urgência/Emergência, Informática de apoio ao utilizador e Relações interpessoais	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública

QUADRO L.13. A ENTIDADE DISPÕE DE INSTRUMENTOS FORMAIS E PRÁTICAS SISTEMÁTICAS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FORMANDOS COM A FORMAÇÃO FREQUENTADA?

	Nº	%
Sim	74	82,2
Não	16	17,8
Total	**90**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.14. AS AÇÕES FORMATIVAS JÁ REALIZADAS COM RECURSO A FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT2020 INCLUÍRAM A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FORMANDOS COM A FORMAÇÃO FREQUENTADA?

	Nº	%
Sim, em todas as ações realizadas	58	64,4
Sim, em mais de metade das ações realizadas	10	11,1
Sim, mas só em menos de metade das ações realizadas	6	6,7
Não	4	4,4
Ainda não existem ações formativas realizadas/concluídas	12	**13,3**
Total	**90**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

Quadro L.15. Avaliação do impacto dos projetos de capacitação institucional e mudança organizacional promovidos pela entidade que já se encontram concluídos/em funcionamento em cada uma das seguintes dimensões

Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		Muito negativo		Maioritariamente Negativo		Muito variável/diferenciado		Maioritariamente positivo		Muito positivo		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
3	3,8					5	6,4	32	41,0	38	48,7	78	100%

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.16. A ENTIDADE DISPÕE DE INSTRUMENTOS FORMAIS E PRÁTICAS SISTEMÁTICAS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FORMANDOS COM A FORMAÇÃO FREQUENTADA?

	Nº	%
Sim	51	56,0
Não	40	44,0
Total	**91**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.17. AS AÇÕES FORMATIVAS JÁ REALIZADAS COM RECURSO A FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT2020 INCLUÍRAM A AVALIAÇÃO DAS APRENDIZAGENS ADQUIRIDAS PELOS FORMANDOS NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO FREQUENTADA?

	Nº	%
Sim, em todas as ações realizadas	23	25,3
Sim, em mais de metade das ações realizadas	19	20,9
Sim, mas só em menos de metade das ações realizadas	13	14,3
Não	22	24,2
Ainda não existem ações formativas realizadas/concluídas	14	15,4
Total	**91**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.18. COMO AVALIA O NÍVEL DE APRENDIZAGEM DOS FORMANDOS NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO FREQUENTADA COM RECURSO A FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT2020?

	Nº	%
Generalizadamente acima ou em linha com os objetivos/expectativas existentes	13	16,9
Maioritariamente acima ou em linha com os objetivos/expectativas existentes	37	48,1
Muito variável/diferenciado	19	24,7
Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado	8	10,4
Total	**77**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.19. EM QUE MEDIDA É QUE A ENTIDADE TEM CONSEGUIDO MOBILIZAR COM EFICÁCIA OS SEGUINTES INSTRUMENTOS DE VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS SEUS RECURSOS HUMANOS:

	1 – Muito reduzida		2		3		4		5		6 – Muito elevada		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Atribuição de prémios/benefícios monetários pontuais indexados ao desempenho profissional	65	74,7	8	9,2	3	3,4	8	9,2	3	3,4	-	-	87	100,0
Disponibilização de oportunidades de progressão na carreira	30	34,5	20	23,0	19	21,8	10	11,5	6	6,9	2	2,3	87	100,0
Disponibilização de oportunidades de formação e desenvolvimento profissional	10	11,2	8	9,0	18	20,2	30	33,7	20	22,5	3	3,4	89	100,0
Atribuição de outros prémios/benefícios não pecuniários pontuais indexados ao desempenho profissional	55	63,2	11	12,6	9	10,3	7	8,0	5	5,7	-	-	87	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.20. EM QUE MEDIDA É QUE OS SEGUINTES ASPETOS TÊM CONDICIONADO/SÃO SUSCETÍVEIS DE CONDICIONAR A APLICAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS RECURSOS HUMANOS DA ENTIDADE:

	1 – Não condiciona		2		3		4		5		6 – Condiciona fortemente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Quadro legal aplicável à gestão de recursos humanos na Administração Pública	7	8,0	7	8,0	14	15,9	13	14,8	11	12,5	36	40,9	88	100,0
Adequação/Efetividade das estratégias de desenvolvimento de recursos humanos da entidade	3	3,4	9	10,3	32	36,8	24	27,6	16	18,4	3	3,4	87	100,0
Adequação/Efetividade das práticas de avaliação do desempenho profissional da entidade	6	6,8	5	5,7	32	36,4	21	23,9	18	20,5	6	6,8	88	100,0
Disponibilidade de recursos orçamentais da entidade	8	9,2	9	10,3	17	19,5	18	20,7	20	23,0	15	17,2	87	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.21. OUTROS.

Quais?	Nº
Trata-se de questões inerentes aos Municípios, pelo que a CIMRL não dispõe de informação	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.22. A ENTIDADE TEM IMPLEMENTADAS/PREVÊ IMPLEMENTAR ESTRATÉGIAS E/OU MECANISMOS ESPECÍFICOS DE APOIO À PROMOÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS PELOS SEUS RECURSOS HUMANOS ATRAVÉS DA FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PARA O SEU CONTEXTO DE TRABALHO?

	Nº	%
Sim	15	17,2
Não	72	82,8
Total	**87**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.23. EM QUE CONSISTEM ESSAS ESTRATÉGIAS/MECANISMOS?

Quais?	Nº
Aplicando e casos concretos	1
As formações são em grande parte dirigidas à melhoria das práticas assitenciais, cim uma forte componente de inovação de práticas e conhecimentos	1
Avaliação formação, casos práticos	1
Certificação da qualidade.	1
criação de elos de ligação	1
Estratégia de modernização e qualificação dos profissionais	1
Formação à medida dessas transferências de competências.	1
Formação contínua em contexto de trabalho	1
Inclusão dessas competências nos processos de avaliação de desempenho.	1
Levantamento e Planeamento de Necessidades formativas	1
Organização de equipas de trabalho; Auscultação dos trabalhadores; Replicação da formação recebida através de organização de formação interna com formador interno, especialmente ao nível da aplicação dos normativos legais.	1
OTIMIZAR OS PROCEDIMENTOS COM VISTA A GANHOS DE EFICÁCIA E EFICIÊNCIA	1
Processo de revalidação de competências para assistentes técnicos e assistentes operacionais	1
Tem sido disponibilizado acesso a ações formativas nas diferentes áreas de transferência de competências.	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.24. AVALIAÇÃO GLOBAL DA EFICÁCIA DAS ESTRATÉGIAS E/OU MECANISMOS IMPLEMENTADAS PELA ENTIDADE COM VISTA À PROMOÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS PELOS SEUS RECURSOS HUMANOS ATRAVÉS DA FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PARA O SEU CONTEXTO DE TRABALHO?

	Nº	%
Generalizadamente acima ou em linha com os objetivos/expectativas existentes	1	5,0
Maioritariamente acima ou em linha com os objetivos/expectativas existentes	15	75,0
Muito variável/diferenciado	1	5,0
Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado	3	15,0
Total	20	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.25. A ENTIDADE DISPÕE DE INSTRUMENTOS FORMAIS E PRÁTICAS SISTEMÁTICAS DE AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS FORMANDOS?

	Nº	%
Sim	40	44,4
Não	50	55,6
Total	90	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.26. AS AÇÕES FORMATIVAS JÁ REALIZADAS COM RECURSO A FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO NO ÂMBITO DO QREN E/OU DO PT2020 INCLUÍRAM A AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS FORMANDOS?

	Nº	%
Sim, em todas as ações realizadas	15	16,9
Sim, em mais de metade das ações realizadas	13	14,6
Sim, em menos de metade das ações realizadas	12	13,5
Não	38	42,7
Ainda não existem ações formativas realizadas/concluídas	11	12,4
Total	**89**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

Quadro L.27. Avaliação do impacto dos projetos de formação profissional promovidos pela entidade com recurso a financiamento comunitário no âmbito do QREN e/ou do PT2020 na evolução do desempenho profissional dos formandos relativamente às seguintes dimensões:

	Sem informação para emitir juízo de valor fundamentado		Sem relevância		Pouco relevante		Muito variável/ diferenciado		Maioritariamente positivo		Muito positivo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reforço de capacidades de liderança e gestão	11	13,9	3	3,8	3	3,8	24	30,4	23	29,1	15	19,0	79	100,0
Reforço da autonomia individual no desempenho de tarefas/atividades	9	11,4	1	1,3	2	2,5	17	21,5	30	38,0	20	25,3	79	100,0
Melhoria da qualidade do trabalho realizado e/ou das funções desempenhadas	8	10,1	1	1,3	-	-	12	15,2	34	43,0	24	30,4	79	100,0
Aumento da produtividade	12	15,4	1	1,3	2	2,6	25	32,1	22	28,2	16	20,5	78	100,0
Reforço da capacidade de adaptação à mudança	11	13,9	1	1,3	-	-	20	25,3	31	39,2	16	20,3	79	100,0
Aplicação de novos saberes e competências	11	13,9	1	1,3			14	17,7	34	43,0	19	24,1	79	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.28. OUTROS.

Quais?	Nº
Aplicabilidade aos conteúdos funcionais e ao trabalho diário.	1
Desenvolvimento de projectos formativos, sobertudo no âmbito da aplicação/operacionalização do SIADAP	1

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

Quadro L.29. Avaliação do contributo direto (efetivo ou esperado) dos projetos de formação profissional promovidos pela entidade com recurso a financiamento comunitário no âmbito do QREN e/ou do PT2020 para cada uma das seguintes dimensões/objetivos da política pública de modernização e capacitação da Administração Pública

	1 - Sem impacto		2		3		4		5		6 - Forte impacto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução dos custos de funcionamento associados às áreas abrangidas pelos projetos	9	10,1	14	15,7	24	27,0	18	20,2	21	23,6	3	3,4	89	100,0
Redução da quantidade de recursos humanos necessários nas áreas abrangidas pelos projetos	16	18,0	20	22,5	24	27,0	18	20,2	10	11,2	1	1,1	89	100,0
Aumento da produtividade nas áreas abrangidas pelos projetos	3	3,4	6	6,7	30	33,7	24	27,0	24	27,0	2	2,2	89	100,0
Utilização mais racional dos recursos disponíveis na entidade	5	5,6	8	9,0	20	22,5	28	31,5	26	29,2	2	2,2	89	100,0
Aumento da rapidez do serviço prestado aos utilizadores	4	4,5	8	9,1	13	14,8	38	43,2	22	25,0	3	3,4	88	100,0
Aumento da efetividade do serviço prestado aos utilizadores	4	4,5	7	7,9	19	21,3	32	36,0	24	27,0	3	3,4	89	100,0
Simplificação da carga burocrática imposta aos utilizadores	4	4,5	9	10,1	19	21,3	35	39,3	18	20,2	4	4,5	89	100,0
Redução da necessidade de interação dos utilizadores com a Administração Pública	9	10,2	9	10,2	23	26,1	28	31,8	16	18,2	3	3,4	88	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

Quadro L.30. Em que medida é que a efetivação e/ou a durabilidade/sustentabilidade dos resultados obtidos/esperados na sequência da execução/implementação dos projetos de formação profissional promovidos pela entidade com recurso a financiamento comunitário no âmbito do QREN e/ou do PT2020 foi/é suscetível de ser condicionada pelos seguintes fatores?

	Não aplicável		1 - Não condicionante		2		3		4		5		6 - Fortemente condicionante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Redução do envolvimento e comprometimento político e/ou da gestão de topo	13	14,6	8	9,0	8	9,0	22	24,7	13	14,6	14	15,7	11	12,4	89	100,0
Inexistência de recursos financeiros para ativação/ funcionamento corrente dos projetos	13	14,6	7	7,9	8	9,0	10	11,2	21	23,6	16	18,0	14	15,7	89	100,0
Ausência de investimento em projetos complementares	12	13,5	6	6,7	6	6,7	17	19,1	17	19,1	22	24,7	9	10,1	89	100,0

	Não aplicável		1 - Não condicionante		2		3		4		5		6 - Fortemente condicionante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
potenciadores dos resultados dos projetos																
Capacidade interna de exploração/materialização do potencial de transformação associado aos projetos	11	12,4	4	4,5	8	9,0	21	23,6	20	22,5	15	16,9	10	11,2	89	100,0
Falta de adesão e/ou cooperação de entidades/ agentes externos à entidade	15	16,9	10	11,2	13	14,6	15	16,9	16	18,0	17	19,1	3	3,4	89	100,0
Falta de adesão e/ou reconhecimento dos utilizadores dos serviços/ população em geral	15	16,9	9	10,1	12	13,5	17	19,1	11	12,4	17	19,1	8	9,0	89	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

Quadro L.31. Que apreciação faz da adequação dos seguintes aspetos relativos às condições de acesso e utilização de financiamento comunitário no âmbito do QREN e do PT2020 neste domínio de intervenção

	1 – Nada adequado		2		3		4		5		6 – Plenamente adequado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adequação das tipologias de operações elegíveis às necessidades/intenções da entidade	2	2,2	7	7,9	29	32,6	30	33,7	17	19,1	4	4,5	89	100,0
Adequação dos critérios de seleção das operações	2	2,3	11	12,5	27	30,7	30	34,1	15	17,0	3	3,4	88	100,0
Adequação dos indicadores de realização e de resultado contratualizados para os projetos	1	1,1	9	10,1	30	33,7	32	36,0	14	15,7	3	3,4	89	100,0
Adequação das regras de elegibilidade de despesas	4	4,5	6	6,7	28	31,5	35	39,3	14	15,7	2	2,2	89	100,0
Adequação do grau de exigência/complexidade associado à preparação de candidaturas	5	5,6	11	12,4	29	32,6	31	34,8	11	12,4	2	2,2	89	100,0
Adequação do grau de exigência/complexidade associado à execução/reporte das operações	5	5,6	10	11,2	31	34,8	30	33,7	11	12,4	2	2,2	89	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio C - Desenvolvimento Organizacional e Simplificação do Funcionamento da Administração Pública (2021).

QUADRO L.32. OS PROJETOS PROMOVIDOS PELA ENTIDADE TERIAM SIDO INICIADOS/EXECUTADOS NA AUSÊNCIA DE FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO

	Nº	%
Sim, sem alterações	7	7,8
Sim, mas com alterações ao nível da redução da dimensão/âmbito dos projetos	19	21,1
Sim, mas com alterações ao nível do adiamento e/ou dilatação do prazo de execução dos projetos	4	4,4
Sim, mas com alterações ao nível da redução da dimensão/âmbito dos projetos e do adiamento e/ou dilatação do se	30	33,3
Não	30	33,3
Total	**89**	**100,0**

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.33. COMO AVALIA O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS SEGUINTES AFIRMAÇÕES?

	Nº	%
A capacidade orçamental da entidade condicionou fortemente o número de candidaturas apresentadas neste domínio de intervenção	18	27,3
A capacidade orçamental da entidade condicionou fortemente a dimensão financeira das candidaturas apresentadas neste domínio de intervenção	22	33,3
A capacidade orçamental da entidade condicionou/condicionará fortemente a capacidade de execução física e financeira das candidaturas aprovadas	26	39,4
Total	66	100,0

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

QUADRO L.34. ASPETOS E COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Quais?	Nº
As Autarquias locais, não tiveram muitas oportunidades para apresentarem candidaturas para Formação dos seus trabalhos.	
As operações relativas a acções de formação são muito burocráticas em sede de apresentação de Pedidos de Pagamento. Sendo os custos/hora elegíveis tão baixos, não justifica a apresentação de candidaturas para cursos mais tecnológicos, uma vez que só uma ínfima parte das despesas são elegíveis. Considerando o trabalho que envolve o report das despesas, não compensa o esforço despendido, uma vez que a entidade tem de financiar a maior parte dos custos e o excesso de informação solicitada é demasiada (muitos formandos alegando o RGPD, não fornecem a informação que os Inquéritos dos Formandos exigem , o que torna a despesa com os mesmos não elegível). Sem uma revisão adequada à realização de formação com apoio de Fundos Comunitários, estes Fundos são muito pouco atractivos para a apresentação de candidaturas, uma vez que o trabalho a realizar na apresentação das despesas não compensa o valor a receber.	
Avaliação global positiva	
Deveriam apostar na formação de pessoal assistente operacional, de conteúdos mais práticos, uma vez que devem ser estes trabalhadores que na maioria das organizações públicas têm défice de participação e, ações de formação. - p. exemplo - técnicas de jardinagem, manutenção e aplicação de produtos químicos, condução defensiva de veículos, gestão de resíduos urbanos.	
existem questões que não se aplicam à CIMRL enquanto entidade promotora da formação, atendendo a que aosos resultados da formação são visíveis no trabalho executado nos Municípios	
O questionário tem várias questões com redação muito complexa	
Relativamente à Questão n.º 27, refere-se que a capacidade orçamental não condicionou fortemente o número de candidaturas, a sua dimensão financeira, assim como, a capacidade de execução física e financeira das candidaturas aprovadas, atento que as mesmas foram efetuadas com base em projetos que seriam concretizados quer fosse aprovada ou as candidaturas.	
Somos entidade formadora externa certificada (realiza formação para trabalhadores externos) pelo que algumas questões não se aplicam e por tal razão não foram objeto de resposta.	

Fonte: Inquérito aos Beneficiários - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública Domínio D - Qualificação do Capital Humano da Administração Pública (2021).

M. Resultados do Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais

Quadro M.1. Avaliação da adequação das prioridades e possibilidades de financiamento do QREN em matéria de modernização e capacitação da Administração Local face às necessidades/desafios existentes em cada um dos seguintes domínios de intervenção

	1 - Nada adequado		2		3		4		5		6 - Plenamente adequado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adoção de novos modelos e soluções de distribuição de serviços públicos	-	-	2	11,1	6	33,3	5	27,8	4	22,2	1	5,6	18	100,0
Apetrechamento tecnológico para a transformação digital da Administração Local	-	-	2	11,1	7	38,9	4	22,2	4	22,2	1	5,6	18	100,0
Desenvolvimento organizacional e simplificação do funcionamento da Administração Local	-	-	-	-	7	38,9	4	22,2	6	33,3	1	5,6	18	100,0
Qualificação do capital humano da Administração Local	-	-	2	11,1	5	27,8	5	27,8	5	27,8	1	5,6	18	100,0

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

Quadro M.2. Avaliação da evolução da adequação das prioridades e possibilidades de financiamento do PT2020 em matéria de modernização e capacitação da Administração Local face às necessidades/desafios existentes em cada um dos seguintes domínios de intervenção, por comparação com o QREN

	1 – Muito negativa		2		3		4		5		6 - Muito positiva		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adoção de novos modelos e soluções de distribuição de serviços públicos	-	-	1	5,6	5	27,8	7	38,9	3	16,7	2	11,1	18	100,0
Apetrechamento tecnológico para a transformação digital da Administração Local	-	-	2	11,1	4	22,2	7	38,9	4	22,2	1	5,6	18	100,0
Desenvolvimento organizacional e simplificação do funcionamento da Administração Local	-	-	1	5,6	3	16,7	5	27,8	7	38,9	2	11,1	18	100,0
Qualificação do capital humano da Administração Local	-	-	4	22,2	3	16,7	6	33,3	4	22,2	1	5,6	18	100,0

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

Quadro M.3. Considera que a opção de associar recursos FEDER (Prioridade de Investimento 2.3) e FSE (Prioridade de Investimento 11.1) para financiamento de intervenções de modernização e capacitação da Administração Local no atual Programa Operacional Regional faz sentido?

	Nº	%
Sim	16	88,9
Não	2	11,1
Total	**18**	**100,0**

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

QUADRO M.4. POR FAVOR, JUSTIFIQUE A SUA RESPOSTA

Quais?	Nº
A aquisição de meios deve ser acompanhada da formação dos recursos humanos	1
A integração da aquisição de equipamentos/ programas associados à formação dos colaboradores cria mais valias para as entidades.	1
Faz todo o sentido. Não basta o investimento tecnológico, é essencial capacitar as pessoas, diria mais é necessário envolve-las na construção dos modelos e definição das tecnologias. Não confundir os meios, as ferramentas com a finalidade.	1
Os investimentos materiais e imateriais estão quase sempre associados - no que se refere à qualificação	1
Permite associar a capacitação de recursos humanos à implementação de novas ferramentas de modernização administrativa	1
Por norma a implementação de novas soluções exigem para além dos meios informáticos um processo de aprendizagem/ formação	1
Por um lado criam-se as infraestruturas, pelo outro capacitam-se os recursos humanos.	1
Sim esta associação faz sentido, porque é essencial capacitar os trabalhadores à medida que se fazem investimentos em novas soluções. Sem capacitação não é possível tirar proveito da evolução tecnológica.	1

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

Quadro M.5. Considera que essa opção de associação de recursos FEDER e FSE para financiamento de intervenções de modernização e capacitação da Administração Local no atual Programa Operacional Regional foi bem aproveitada?

	Nº	%
Não	9	56,3
Sim	7	43,8
Total	16	100,0

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

QUADRO M.6. NÃO – PORQUÊ?

Quais?	Nº
A resposta negativa não significa que não tenha sido de todo aproveitada, entendemos que as sinergias podem e devem ser maximizadas com uma ligação efetiva e dependente entre os 2 investimentos/operações, desde o início. A tecnologia ao "serviço dos serviços", com os olhar no que se cria para o cidadão, e não o inverso.	1
Ficou aquém das reais necessidades.	1
Não houve intervenções integradas FEDER+FSE	1
No atual Programa Operacional, houve um enorme hiato temporal entre a aprovação da intervenção de Modernização e a intervenção de Capacitação. Esta diferença temporal, criou diversos constrangimentos na implementação da intervenção de Modernização e levou a que o proveito da Capacitação não fosse o mais adequado.	1
Os períodos dos avisos não foram concertados no tempo e no modo de operacionalizar .	1
os recursos foram insuficientes e a forma como a componente FSE foi definida limitou a tipologia de intervenções elegíveis	1
Para a administração local não se verificaram incentivos para a modernização e capacitação da administração.	1
Permitiu que se capitalizassem as intervenções na área da modernização e capacitação da AL	1

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

Quadro M.7. A entidade contratualizou a gestão de recursos de financiamento FEDER no domínio da modernização e capacitação da Administração Local com a Autoridade de Gestão do Programa Operacional financiador?

	Nº	%
Sim, no QREN e no PT2020	13	72,2
Sim, mas só no QREN	2	11,1
Sim, mas só no PT2020	2	11,1
Não (nem no QREN nem no PT2020)	1	5,6
Total	**18**	100,0

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

Quadro M.8. Porque é que a entidade não contratualizou a gestão de recursos de financiamento FEDER no domínio da modernização e capacitação da Administração Local no PT2020?

	Nº	%
Por opção própria	1	50,0
Porque essa opção não estava disponível	1	50,0
Total	**2**	100,0

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

QUADRO M.9. POR OPÇÃO PRÓPRIA – QUAIS AS RAZÕES?

Quais?	Nº
Por decisão superveniente do conjunto dos municípios	1

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

Quadro M.10. Porque é que a entidade não contratualizou a gestão de recursos de financiamento FEDER no domínio da modernização e capacitação da Administração Local no QREN?

	Nº	%
Porque essa opção não estava disponível	2	100,0
Total	**2**	100,0

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

Quadro M.11. Considera que os recursos FSE para financiamento de intervenções de capacitação da Administração Local disponibilizados no atual Programa Operacional Regional ao abrigo da Prioridade de Investimento 11.1 também deveriam ter integrado o âmbito da contratualização?

	Nº	%
Sim	14	93,3
Não	1	6,7
Total	**15**	**100,0**

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

Quadro M.12. Tendo presente a experiência da sua entidade na contratualização da gestão de recursos de financiamento FEDER no domínio da modernização e capacitação da Administração Local, como avalia o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1 – Discordo totalmente		2		3		4		5		6 - Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A contratualização tem contribuído para estimular/consolidar a capacidade de reflexão conjunta à escala supramunicipal sobre os problemas e desafios da modernização e capacitação da Administração Local	-	-	1	6,3	1	6,3	2	12,5	8	50,0	4	25,0	16	100,0
contratualização tem contribuído para a afirmação/consolidação e reconhecimento da AM/CIM enquanto centro de competências no domínio da modernização e capacitação da Administração Local	-	-	1	6,3	1	6,3	1	6,3	8	50,0	5	31,3	16	100,0
A contratualização tem contribuído para a criação/consolidação da oferta de serviços comuns da AM/CIM para utilização partilhada pelos Municípios associados	-	-			2	12,5	1	6,3	10	62,5	3	18,8	16	100,0
A contratualização tem contribuído para captar/vincular recursos de financiamento no domínio da modernização e capacitação da Administração Local para o território da AM/CIM	-	-	1	6,3	1	6,3	2	6,3	7	43,8	5	31,3	16	100,0
A contratualização tem contribuído para fomentar a apresentação de candidaturas diretamente pela AM/CIM (em detrimento de	-	-	1	6,3	2	6,3	1	6,3	6	37,5	6	37,5	16	100,0

	1 – Discordo totalmente		2		3		4		5		6 - Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
candidaturas exclusivamente a cargo de cada Município)														
A contratualização tem contribuído para melhorar o apoio prestado aos Municípios na preparação das suas candidaturas no domínio da modernização e capacitação da Administração Local	-	-	-	-	-	-	7	43,8	5	31,3	4	25,0	16	100,0
A contratualização tem contribuído para melhorar o apoio prestado aos Municípios no acompanhamento da execução física e financeira das suas candidaturas no domínio da modernização e capacitação da Administração Local	-	-	-	-	-	-	4	25,0	8	50,0	4	25,0	16	100,0

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

QUADRO M.13. QUE BALANÇO GLOBAL FAZ EM FUNÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO ANTERIOR? E, CASO TENHA MANIFESTADO DISCORDÂNCIA OU CONCORDÂNCIA TOTAL NALGUMA RESPOSTA, PODE JUSTIFICAR PORQUÊ?

Quais?	Nº
A contratualização da gestão de recursos de financiamento FEDER no domínio da modernização e capacitação da Administração Local, tem acima de tudo, contribuído para o alinhamento da maturidade tecnológica e operacional da administração local	1
A contratualização é um instrumento e até pelo modo como se lhe pode aceder obriga/estimulo o pensamento conjunto na busca de soluções integradas para problemas de todos ou que sendo de alguns também nesta operacionalização passam a ser de todos. Contribui para um aproximar dos territórios em termos de desenvolvimento.	1
A contratualização tem contribuído para consolidar os investimentos à escala intermunicipal, mas por vezes, o caminho da intermunicipalização é difícil de conciliar com as necessidades locais, especialmente quando os municípios estão em estágios de Modernização muito distintos entre si.	1
A contratualização tem levado a uma maior e melhor articulação entre os Municípios parceiros e consequentemente a um mais eficaz acompanhamento e monitorização dos projetos	1
A Contratualização tem sido positiva, no entanto, há ainda um caminho a percorrer em termos de visão conjunta de necessidades de modernização administrativa	1
As necessidades da CIM/Municípios obtêm uma resposta mais em conformidade com as necessidades e desafios destas.	1
Falta um planeamento prévio global das intervenções	1
Fazemos um balanço positivo e uma clara melhoria relativamente à situação anterior.	1
No âmbito do QREN a contratualização permitiu concretizar candidaturas conjuntas entre a AML e os Municípios para a modernização administrativa relacionados com a redução de custos de contexto e poupanças ao nível das compras centralizadas. Para além desta tipologia a AML acompanhou a concretização dos vários balcões únicos (balcão do munícipe).	1
O balanço é globalmente positivo. As candidaturas apresentadas no domínio da modernização e capacitação da Administração Local contribuíram para a digitalização dos serviços dos municípios e para o nivelamento da oferta e capacidade dos serviços digitais.	1
O balanço é positivo mas o trabalho desenvolvido deverá ser consolidado no próximo quadro.	1
O processo de contratualização das CIM tem reforçado a identidade intermunicipal, trabalho colaborativo e rentabilização de recursos à escala intermunicipal, em linha com as necessidades dos municípios e CIM.	1

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

Quadro M.14. Por comparação com o cenário de gestão direta pela Autoridade de Gestão do Programa Operacional financiador das intervenções no domínio da modernização e capacitação da Administração Local, como avalia o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1 – Discordo totalmente		2		3		4		5		6 - Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A delegação da gestão nas AM/CIM tem permitido melhorar o ajustamento dos termos e condições de aplicação dos recursos de financiamento em apreço às necessidades e aos objetivos específicos dos Municípios associados	-	-	1	5,9	1	5,9	2	11,8	8	47,1	5	29,4	17	100,0
A delegação da gestão nas AM/CIM tem permitido desenvolver as mesmas tarefas com um custo mais reduzido	-	-	-	-	3	20,0	2	13,3	5	33,3	5	33,3	15	100,0
A delegação da gestão nas AM/CIM tem permitido desenvolver as mesmas tarefas de forma mais rápida	-	-	-	-	2	13,3	2	13,3	7	46,7	4	26,7	15	100,0
A delegação da gestão nas AM/CIM tem permitido assegurar níveis de exigência igualmente elevados ao nível da análise e aprovação de candidaturas	-	-	-	-	-	-	1	6,3	9	56,3	6	37,5	16	100,0
A delegação da gestão nas AM/CIM tem permitido antecipar e mitigar problemas/riscos de execução física e financeira com maior efetividade	-	-	-	-	-	-	-	-	9	52,9	8	47,1	17	100,0
A delegação da gestão nas AM/CIM tem permitido assegurar níveis de exigência igualmente elevados ao nível do acompanhamento da execução física e financeira das operações	-	-	-	-	-	-	-	-	10	58,8	7	41,2	17	100,0
A delegação da gestão nas AM/CIM tem permitido atender e responder melhor às necessidades dos Municípios ao longo de todo o ciclo de utilização de recursos de financiamento comunitário	-	-	-	-	-	-	2	11,8	9	52,9	6	35,3	17	100,0

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

QUADRO M.15. QUE BALANÇO GLOBAL FAZ EM FUNÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO ANTERIOR? E, CASO TENHA MANIFESTADO DISCORDÂNCIA OU CONCORDÂNCIA TOTAL NALGUMA RESPOSTA, PODE JUSTIFICAR PORQUÊ?

Quais?	Nº
A delegação de competências na CIM neste âmbito torna mais acessível e autónoma a resposta às necessidades identificadas e permite operacionalizar e programar no tempo os respetivos avisos e garantir a execução física e financeira destes.	1
Com a Contratualização existe uma efetiva maior proximidade dos Municípios do que com a Gestão pela AG	1
Fazemos um balanço positivo e uma clara melhoria com esta opção.	1
No território Área Metropolitana de Lisboa, no âmbito da modernização da Administração Local e a redução dos custos de contexto do serviço público, baseadas no princípio que as autarquias devem constituir exemplo das melhores práticas no sector da administração pública, e numa perspetiva de carácter instrumental ao serviço de um objetivo maior, que é o de transformar a administração em fator de desenvolvimento da sociedade e de competitividade, foram executadas as tipologias de operações: Integração do Sistema de Informação Municipal; Reengenharia de Processos de Urbanismo; Gestão Integrada do relacionamento com o cidadão e empresas; Serviços On-line e Serviços Integrados de Atendimento Municipal; Integração de sistemas de informação transacionais; Modernização do Atendimento e Digitalização dos arquivos; Balcão Único Multicanal de Atendimento ao Munícipe. As execuções destas tipologias foram conseguidas numa constante interação entre a AML, os Municípios e a Autoridade de Gestão do PORLisboa, quer ao nível da avaliação de mérito das candidaturas, quer ao nível do acompanhamento da execução física e financeira das operações aprovadas.	1
O Balanço é Positivo	1
O balanço é positivo, mas o trabalho desenvolvido deverá ser consolidado no próximo quadro.	1
O balanço global é francamente positivo, especialmente na perspetiva da adequação e do ajustamento das iniciativas às efetivas necessidade dos municípios.	1
Positivo	1

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

QUADRO M.16. ASPETOS E COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Quais?	Nº
A Modernização e a Capacitação devem garantir da parte das entidades , logo no início da programação, a sua plena execução por forma a garantir a capacitação das entidades para o novo ciclo de programação.	1

Fonte: Inquérito às Áreas Metropolitanas/Comunidades Intermunicipais - Avaliação do Contributo dos FEEI para a Modernização e Capacitação da Administração Pública, 2021.

N. SINOPSE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Relevância

QA1 As opções programáticas do QREN e do PT2020 no domínio da modernização e capacitação da Administração Pública foram ao encontro das necessidades diagnosticadas e dos objetivos e prioridades da política pública vigente ao longo da sua implementação?

A nível global do PT2020, o respetivo desenho procurou alterar a prática instalada em três dimensões principais: i) ao nível da repartição de recursos de financiamento, foi assumidamente valorizada a canalização de mais recursos para as empresas; ii) *ao nível da governação*, não se conseguiu ir tão longe como era pretendido. A criação da AD&C procurou fundir organismos ligados aos FEEI com o intuito de ganhar massa crítica e ir além da gestão da execução; hoje parece evidente que a AD&C devia ter sido criada como uma agência independente do poder político para evitar riscos de captura por parte dos diferentes governos; iii) ao nível da estrutura de incentivos, procurou-se condicionar o acesso aos FEEI a compromissos e concretizações efetivas em termos de resultados (e não de realizações), tendo por base uma definição prévia dos resultados pretendidos/esperados ao nível de cada política, estabelecendo que só se devia pagar em presença de resultados efetivamente alcançados. Esta abordagem gerou várias resistências, como sucedeu no caso da formação profissional e do FSE em geral.

No que se refere à intervenção na área da Modernização Administrativa, a maioria dos entrevistados considera que a lógica central adotada tanto no QREN como no PT2020 foi semelhante (sobretudo no que à componente FEDER diz respeito), tendo-se baseado no conceito de redução de custos públicos de contexto. Este conceito refere-se essencialmente à simplificação e melhoria da qualidade das interações dos cidadãos e das empresas com o Estado, sendo a ideia central a de que o cidadão/empresa deixe de ter de preencher tantos formulários e deslocar-se tantas vezes aos serviços públicos (lógica SIMPLEX), ou seja, que gaste menos tempo na relação com os serviços públicos. Nesta ótica, a simplificação é essencial para a redução dos referidos custos públicos de contexto, sendo a melhoria da eficiência dos serviços públicos uma questão de natureza distinta e mais interna à própria AP (podendo ser vista como auxiliar/instrumental para a redução dos custos de contexto).

Há, no entanto, quem refira a existência de alguma indefinição no estabelecimento de prioridades políticas para a AP (houve ou não intenção de mudar a AP? Qual foi o conceito de interesse público adotado pelos sucessivos Governos? Quais foram as prioridades políticas e quais os projetos estruturantes associados?). Consideram que embora tenham existido alguns projetos estruturantes (p.ex. SIMPLEX, Lojas do Cidadão, etc.), é igualmente verdade que houve muitas intervenções com o objetivo principal de cobrir necessidades de financiamento da atividade corrente dos Ministérios (p.ex., o projeto do Ministério das Finanças foi prioritário também pela necessidade de melhorar a capacidade de arrecadação de receita fiscal pelo Estado).

Existe ainda quem considere que se sente falta de uma agenda temática única/centro de racionalidade que mitigue alguma dispersão, apesar de não se justificar um PO só para a modernização e capacitação da AP (isso implica mais um PO e toda a carga de responsabilidades que uma AG tem de suportar. É frequente o questionamento relativamente ao facto de a modernização e capacitação da AP estar associada ao COMPETE, ao mesmo tempo que se considera que a intervenção dos PO Regionais e da Administração Local carece de alguma consistência e de uma maior racionalidade.

Por outro lado, os representantes dos municípios consideram que, em grande medida e designadamente no PT2020, os instrumentos desenhados correspondem a agendas de intervenção cuja lógica se reporta a outros objetivos e finalidades pré estabelecidas pela EU, em detrimento das necessidades efetivamente existentes no terreno. Assim, consideram que as elegibilidades previstas no âmbito da modernização da administração local não dão resposta às necessidades reais dos municípios, designadamente no que se refere à não elegibilidade dos investimentos que permitem a qualificação de base das infraestruturas tecnológicas (*hardware; software* e equipamentos de *Back office*), o que constitui um fortíssimo condicionante à eficaz e eficiente implementação dos restantes investimentos.

Continuidade entre QREN e PT2020 na componente FEDER:

Sendo o contexto em que se inseriu a programação do PT2020 muito particular, de forte pressão sobre as finanças públicas (PAEF, PREMAC, Sistema de Requalificação de Trabalhadores em Funções Públicas, etc.), colocou-se a questão da adoção de uma solução de continuidade ou de rutura relativamente ao QREN e, embora a intenção declarada fosse a de introduzir ruturas substantivas, na prática o resultado parece ter sido muito mitigado.

Assim, embora a sucessão de ciclos políticos e governos tenha tido reflexos na importância que se atribuiu à modernização e capacitação da AP, a intervenção protagonizada no âmbito do PT2020 vem muito na continuidade do QREN no que à componente FEDER diz respeito.

Centralidade na simplificação de procedimentos no QREN e PT2020 (FEDER):

A narrativa dos custos de contexto (já presente no QREN) foi acentuada no PT2020, em grande medida para responder às questões suscitadas pela CE. O foco na redução dos custos de contexto para as empresas visou precisamente contrariar a ideia de se tratar de investimento tido como 'improdutivo', mas antes de um investimento com reflexo direto ou indireto sobre a atividade económica[26]. No PT2020 a CE revelou-se muito exigente (embora já fosse anteriormente), porque temia que se estivesse a financiar despesa corrente da AP. A CE 'fabricou' narrativas para condicionar as apostas de programação do PT2020, algumas efetivamente muito bem construídas. Por outro lado, o estabelecimento de condicionalidades *ex-ante* obrigou ao estabelecimento de opções e prioridades de política.

A regulamentação específica do PT2020 no domínio da modernização e capacitação da administração Pública (FEDER) fixou dois requisitos fundamentais para assegurar o alinhamento com os objetivos da política pública: a aceitação das orientações e prioridades do Programa Aproximar (designadamente a transferência de serviços setoriais para as Lojas do Cidadão) e a adesão à iAP (Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública).

Assim, mesmo no Governo PSD/CDS e no tempo da Troika continuou a haver aposta na simplificação (vd. Programa 'Simplificar – Iniciativa para a Simplificação Administrativa e Regulatória' – http://historico.simplificar.gov.pt/), embora sem a visibilidade e intensidade do SIMPLEX (que substituiu). No campo do atendimento e da relação com cidadãos e empresas (a grande prioridade desse Governo no domínio da modernização da AP), destaca-se, para além do Programa 'Aproximar', em especial, o lançamento dos Espaços do Cidadão (centrado numa lógica de proximidade na qual os PO Regionais deveriam assumir grande protagonismo), entendidos também como uma forma de mitigação dos défices de literacia digital da população através do designado 'atendimento digital assistido' realizado por mediadores.

De todo este processo emergiu uma configuração do PT2020 assente em três prioridades de intervenção: **(i)** continuidade/aprofundamento da aposta na melhoria do relacionamento do Estado com os Cidadãos e das Empresas ('mais do mesmo'/continuidade), **(ii)** 'reorganização funcional', patente na formulação da PI 11.1 e que procurou adicionar à dimensão mais tradicional da formação profissional ('mais do mesmo', apesar de ser reconhecer que foi algo casuística e setorial no passado QREN) a dimensão da capacitação institucional/organizacional das entidades públicas (entendida como uma 'nova' e necessária dimensão' de intervenção, complementar – ou mesmo integradora – da modernização via FEDER e da formação profissional) e **(iii)** melhoria do modelo de governação, assumindo a Reforma da Administração Pública como dimensão transversal do PT2020 (não traduzida forçosamente em operações financiadas, mas antes como uma abordagem global e integradora com implicações em diversos domínios de intervenção do PT2020 – como os serviços de interesse geral – e com reflexo num novo 'modus operandi').

Assim, a preocupação central que presidiu ao desenho do PT2020 na componente FEDER, foi a de conjugar ganhos de eficácia e de eficiência – não se pretendia criar/acrescentar mais pontos de atendimento à rede existente, mas transferir/concentrar pontos existentes para as Lojas do Cidadão (e.g. em vez de encerrar mais serviços no interior sem qualquer alternativa, o que se defendia era a sua concentração em locais com alguma massa crítica). O processo de concentração física de serviços de diferentes Ministérios foi um passo decisivo (que levou praticamente um ano só para negociar com os Ministérios) para se caminhar para uma efetiva integração de serviços – não bastava colocá-los no mesmo edifício, mas essa etapa foi essencial para se caminhar no sentido dessa integração. Esta abordagem de racionalização foi essencial para convencer a CE e a Troika e poder retomar o investimento em Lojas do Cidadão (que estava interrompido). Já havia legislação que previa expressamente o princípio do *one-stop-shop*, mas constatou-se uma grande resistência por parte dos Ministérios e organismos da Administração Pública abdicarem das suas redes próprias de serviços/atendimento, tendo sido os FEEI que

[26] Refira-se que o próprio Prof. Poiares Maduro refere que o objetivo da redução da despesa do Estado é muito difícil de alcançar, mesmo com os projetos implementados, dado que se trata de uma variável com grande rigidez.

forçaram a efetiva materialização desse princípio, desde logo através da concentração de diferentes serviços no mesmo espaço.

Verificam-se, no entanto, algumas novidades no PT2020:

No entanto, apesar da lógica de continuidade/aprofundamento entre períodos de programação, pode dizer-se que o PT2020 possui algumas 'adições' face ao QREN.

Por relação com os Governos PS/Sócrates, o Governo PSD/CDS (e, com ele, a programação do PT2020) alterou a relevância/centralidade atribuída ao investimento em infraestruturas tecnológicas, adotando como prioridade racionalizar o investimento feito em 'ferro' (vd. 'Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos nas TIC na Administração Pública').

Uma das entidades entrevistadas refere que, já em pleno PT2020, se verifica toda uma mudança de paradigma, bem patente na recente evolução do SAMA (Sistema de Apoio à Modernização Administrativa) para SATDAP (Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública), que não foi compreendida por quase ninguém, tendo inclusivamente sido foi feita à margem da AMA (também no sentido de esta ir além do seu posicionamento/negócio habitual).

No que se refere aos Programas Operacionais Regionais, as entrevistas identificam como diferenças mais significativas, do ponto de vista dos entrevistados: **i)** na passagem de uma lógica orientada para realizações (presente no QREN) para uma lógica orientada para resultados (PT2020); **ii)** a atribuição da gestão da componente FSE aos POR; e **iii)** o congelamento da expansão de novos modelos de Lojas do Cidadão no território nacional, limitando-as ao território-piloto definido (Região Centro).

Descontinuidade ao nível da componente FSE entre o QREN e o PT2020:

Relativamente à componente do FSE a questão da continuidade entre os dois períodos de programação é mais complexa, nomeadamente no que se refere à formação profissional.

Centralidade do PT2020 na Capacitação Institucional:

A componente FSE no PT2020, foi corporizado no domínio específico da capacitação dos serviços da AP- PI 11.1/FSE, que incluía: **i)** a capacitação institucional/organizacional e Sistema de Requalificação de Trabalhadores em Funções Públicas (essencialmente de natureza imaterial e distinto/complementar da formação profissional), que congrega áreas de intervenção que já vinham do QREN mas que eram aí financiadas através do FEDER (p.ex. estudos) e algumas áreas de intervenção que se pretendiam novas e até disruptivas (experimentação de soluções, modelos de partilha e integração de serviços, etc.); **ii)** a formação profissional. Assim, o âmbito da intervenção do FSE alargou-se no sentido de abranger desde a gestão da chamada 'bolsa de excedentários' da AP (uma opção eminentemente política que não chegou a ser operacionalizada) até ao entendimento do FSE enquanto financiador da designada 'modernização soft' (deixando a 'modernização hard' para o FEDER), em vez da sua orientação tradicional para o financiamento de formação profissional. O próprio foco da formação profissional passa a estar vinculado a projetos de modernização, complementando-os.

O Sistema de Requalificação viria a ser abandonado com a entrada do Governo PS no final de 2015, não chegando a mobilizar recursos FEEI. Esta situação obrigou à redefinição conceptual (mais do que regulamentar) da lógica de intervenção do COMPETE, que passou a valorizar mais a articulação Tecnologia-Processos-Pessoas e limitar a utilização dos FEEI para financiar despesa corrente.

Deve notar-se que o vazio de aplicação de recursos FSE existentes deixado pelo abandono da 'bolsa de excedentários' foi ocupado pela componente de capacitação e não pela componente de formação. A reprogramação foi um momento-chave para se (re)conceptualizar o quadro de intervenção da PI 11.1 (beneficiando do processo conducente ao cumprimento da condicionalidade *ex-ante* aplicável).

Segundo a maioria dos entrevistados não se verifica, assim, continuidade entre QREN e PT2020 no que diz respeito à formação e qualificação profissional dos recursos humanos da AP. No QREN era mais claro o que se pretendia com a formação profissional, muito orientada para a qualificação dos recursos humanos em áreas estratégicas, enquanto o PT2020 se centra na modernização da AP (a própria evolução do SAMA-Sistema de Apoio à Modernização Administrativa para SATDAP-Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública reflete isso mesmo).

Formação Profissional associada a projetos de modernização, novidade do PT2020:

Contrariamente ao que sucedeu no passado, no PT2020 a formação profissional tem de estar associada a intervenções de mudança/modernização concretos, seja no âmbito de projeto (PI 2.3), seja no âmbito de

estratégias de desenvolvimento organizacional (componente de capacitação da PI 11.1). Assim, embora a componente de capacitação organizacional da PI 11.1 pareça ter algum potencial para suprir as lacunas de um modelo de apoio centrado no projeto, será preciso perceber se será suficiente para superar as lacunas que o PT2020 introduz relativamente ao QREN (p.ex. competências transversais ou específicas independentes de lógicas de projeto e de estratégias de desenvolvimento organizacional, como por exemplo o caso da formação de profissionais especializados em Contratação Pública).

Alguns entrevistados concluem, assim, que no PT2020 a formação profissional na AP não foi prioritária para ninguém, nem mesmo para beneficiários relevantes no QREN como o INA ou os sindicatos.

As circunstâncias descritas possuem reflexos no posicionamento do INA. O seu modelo de posicionamento enquanto entidade formadora para a AP não tem enquadramento (i.e. o INA só pode concorrer para projetos internos), perdendo-se, assim, a oportunidade de desenvolvimento global de competências de gestão de forma independente à existência desses projetos. Acresce ainda que apesar do seu posicionamento tradicional e do seu histórico de intervenção neste domínio, houve uma aposta no sentido de ser cada vez mais um centro de inovação na AP e não um centro de formação. Para esta mudança conta também o reduzido benefício líquido que o INA retirava dos FEEI, uma vez que ao financiamento comunitário atribuído tinha de ser retirada a componente de receitas proveniente das inscrições nos cursos apoiados (o INA foi desafiado para um papel mais relevante no PT2020 no domínio da formação, mas 'fez as contas' e entendeu que não valia a pena, até porque, independentemente do FEEI, possui um mercado cativo de procura que paga as suas despesas). Com esta mudança o INA deixa também de ser um parceiro relevante no processo de programação e operacionalização do PT2020 (ao contrário do que sucedeu em anteriores períodos de programação, desde o PROFAP ao POPH), embora tenha sido a entidade que resolveu o problema do não cumprimento da condicionalidade *ex-ante* da PI 11.1 (hoje é mais um beneficiário como os restantes).

Eficiência Operativa

QA2 Os modelos e as práticas de governação, operacionalização e implementação adotados no QREN e no PT2020 revelaram-se adequados para alcançar os objetivos identificados na programação em matéria de modernização e capacitação da Administração Pública?

A.2.1 Modelo e práticas de governação

Existe alguma concordância na avaliação de que se verifica uma crescente governamentalização dos FEEI, tendo como contrapartida a perda de autonomia dos PO e das suas AG e uma menor estabilidade das políticas e das opções de gestão que prosseguem. Sendo os FEEI, por natureza, um instrumento estrutural, deveriam estar menos expostos à volatilidade dos agentes políticos (sem prejuízo da legitimidade destes últimos para definir as opções a que as AG deverão dar seguimento).

No PT2020 foi a AD&C que conduziu o processo global de programação dos FEEI, não tendo as AG sido envolvidas nesse processo (por opção política). No QREN existiu o objetivo claro de se incrementar o papel da então recém-criada AMA (sendo o seu posicionamento como OI do COMPETE um exemplo disso mesmo) o que, constituindo uma aposta política, se refletiu também no posicionamento e na natureza da agenda prosseguida pela AMA. Assim, a AMA tem crescido em função dos projetos que lhe foram sendo atribuídos, onde se destaca a gestão da rede de Lojas de Cidadão ou o seu posicionamento enquanto '*software house*' da AP.

As apreciações das diferentes entidades entrevistadas relativamente ao modelo e práticas de governação adotados tanto no QREN como no PT2020 apresentam algumas diferenças entre elas, sendo especialmente avaliada de forma diferenciada a o papel dos OI.

Assim, existem entidades que avaliam o PT2020 como o pior de todos os períodos de programação em matéria de modelo de governação. Consideram que embora o QCA III fosse já muito setorializado, no QREN não havia tanta centralização numa só entidade (AD&C) e as AG tinham mais autonomia de gestão, operacionalização, decisão, etc.. Avaliam a postura da AD&C como sendo de "não falamos com OI's, porque para isso existam as AG's" (OI's falam com AG's que falam com a AD&C e vice-versa), o que gera desfuncionamentos (por exemplo, para um OI como a AMA que quotidianamente utiliza um SI cheio de problemas que impactam diariamente na sua atividade (SIIFSE) que está centralizado na AD&C.). Quem tem/conhece o 'negócio' (neste caso da modernização e capacitação da AP) pode e deve ser mobilizado porque acrescenta valor às competências típicas das AG (mais especializadas na gestão financeira e administrativa dos FEEI).

Surgem também entidades defensoras do modelo de gestão direta pelas AG, sendo que uma das razões em que se tem sustentado a delegação de competências em OI prende-se com o estatuto de BREPP/OREPP de algumas entidades públicas que desempenham esse papel, permitindo colocar os FEEI ao serviço da política pública em

vigor. Porém, uma AG assegura maior independência do que um OI porque não tem relações tão estreitas com os beneficiários como muitos destes BREPP/OREPP (p.ex. FCT).

O balanço do posicionamento e atuação da AMA enquanto OI do COMPETE varia bastante as entidades entrevistadas, sendo que as diversas apreciações oscilam entre as seguintes considerações: **i)** atendendo aos recursos extremamente reduzidos com que a AMA exerce o seu papel como OI (5-6 pessoas), pode dizer-se que o seu desempenho é bastante bom; **ii)** o contrato da AMA está certo no tipo de competências que transferiu (menos era insuficiente e mais era excessivo); **iii)** o balanço da delegação de competências da AMA não pode ser avaliado apenas entre 0 ou 1, porque tem simultaneamente aspetos positivos e negativos, reconhecendo-se que existem vantagens em entregar a gestão a quem tem competências técnicas na área em apreço, mas uma AG também não pode ser apenas um 'livro de cheques'; **iv)** enquanto OI do POCI/PT2020 no âmbito das PI 2.3 e 11.2, questiona-se a sua capacidade para ir além daquilo que é o seu 'core' (no essencial relacionado com a PI 2.3), considerando-se que as dimensões de capacitação institucional/organizacional e de formação profissional poderão não recolher grande contributo/valor acrescentado; **v)** o caso da AMA é, dentro dos 13 OI do COMPETE, aquele onde são mais evidentes situações de conflitos de interesse, uma vez que muitas das condições de elegibilidade fixadas nos avisos impõem ou valorizam a adesão dos beneficiários aos seus 'produtos', ou seja, 'vende' produtos que depois obriga a que sejam 'comprados' (quando essa não é uma condição obrigatória para que possam desempenhar a sua missão e/ou existem soluções alternativas com o mesmo resultado – há muitas candidaturas chumbadas por causa disto); por outro lado, é também uma entidade beneficiária muito relevante do PO, o que pode levantar questões na afetação dos recursos de financiamento disponíveis entre a AMA e os restantes beneficiários; **vi)** a AMA, enquanto OI do COMPETE2020, tem tido um papel fundamental no apoio aos beneficiários; no entanto, não se trata de uma entidade especializada no domínio da formação profissional dos RH da AP; **vii)** a AMA teria condições para apostar mais na chamada 'modernização soft' (i.e. componente de capacitação da PI 11.1) mas, na falta de incentivos, prefere manter-se no seu terreno natural ('modernização hard'); sem este papel, para o qual a AMA não se preparou, os beneficiários (em especial os 'clientes' da AMA) também não fazem essa aposta.

Do ponto de vista dos POR, a delegação de competências na AMP e nas CIM é entendida como 'portadora de valor acrescentado por definição', potenciando ganhos de eficácia e de eficiência, ao mesmo tempo fomenta o caráter supramunicipal das intervenções e permite passar para o terreno a responsabilização pelas escolhas efetuadas.

Reconhecem-se alguns riscos de municipalização/'fefização' neste processo de contratualização, podendo implicar alguma dispersão de recursos e iniciativas e consequente perda de dimensão crítica. É contraditório, mas esta delegação pode inibir os ganhos de escala supramunicipal pretendidos, uma vez que quando as candidaturas são apresentadas pelas CIM (em vez de haver candidaturas de cada município) estas ficam impossibilitadas de exercer o papel de OI de modo a prevenir conflitos de interesse na aprovação e gestão das operações (implicando que a decisão retorne à AG).

Esse risco de municipalização/'fefização' apresenta-se mais relevante no caso da PI 11.1, cuja gestão não foi delegada (em parte devido aos atrasos registados no cumprimento da condicionalidade *ex-ante* existente neste domínio, que gerou um desfasamento face à contratualização das restantes PI). Para obviar a esse risco, a opção passou por lançar um aviso da AG que procedeu à distribuição de verbas entre as várias CIM e impôs que fossem estas as promotoras (em vez dos municípios isoladamente), contemplando a obrigatoriedade de projetos de formação com o mínimo de 60h e a aposta na formação-ação com o mínimo de 100h por ação.

A.2.2 Em que medida é que a afetação de recursos de financiamento do FEDER e do FSE no QREN a diferentes PO (POPH no caso do FSE e POFC/PO Regionais no caso do FEDER) poderá ter limitado uma articulação/combinação mais virtuosa entre intervenções de modernização (via FEDER) e intervenções de capacitação e formação de recursos humanos (via FSE) da Administração Pública?

Articulação praticamente inexistente no QREN:

No período de vigência do QREN essa articulação/combinação foi muito limitada uma vez que entre 2007-2013 não era permitido ter PO's multifundo. O mecanismo previsto na legislação comunitária e também adotado em Portugal (designadamente no POFC) era a possibilidade de financiamento cruzado ('*cross-funding*'), i.e. o FEDER podia financiar intervenções em tipologias FSE até 10% do seu orçamento total e vice-versa. A afetação da componente FEDER à Agenda Temática Fatores de Competitividade e da componente FSE à Agenda Temática Potencial Humano também poderá ter contribuído para a fraca articulação existente entre Fundos.

No caso do COMPETE foi prevista a possibilidade de afetar até 10% do custo das operações para financiar com FEDER ações de formação profissional (tipologia FSE) associadas aos projetos de modernização (tipologia FEDER). Contudo, as regras e os limites de valor associados ao financiamento da formação profissional (FSE) revelaram-se inibidoras e geradoras de um volume de trabalho administrativo para os promotores que estes entenderam não

compensar o benefício passível de ser obtido. Verificaram-se também diversos problemas com a elegibilidade das despesas na tipologia FSE, sendo a maior aposta em modalidades de formação-ação (e não em formação tradicional em sala) não encontrou o devido enquadramento na regulamentação em termos de elegibilidade e/ou de adequação aos valores praticados no mercado. A procura de formação no final do período de implementação do QREN/COMPETE caiu a pique por causa das circunstâncias do país e da AP, pelo que a mobilização do mecanismo que permitia a afetação de até 10% de recursos FEDER a tipologias de intervenção FSE (formação profissional) foi praticamente inexistente.

Nos POR considera-se que a afetação do FSE ao POPH condicionou a influência e a capacidade de intervenção das AG em matéria de formação profissional junto das entidades beneficiárias.

A.2.3 Em que medida é que a associação de recursos de financiamento do FEDER e do FSE no PT 2020 (POCI e PO Regionais) potencia uma articulação/combinação mais virtuosa entre intervenções de modernização (via FEDER) e intervenções de capacitação e formação de recursos humanos (via FSE) da Administração Pública?

A generalidade dos entrevistados considera que, em teoria, a lógica dos PO multifundo (FEDER+FSE) adotada no PT2020 potencia essa articulação/combinação.

No PT2020 o modelo de programação tentou tratar os dois fundos de forma integrada a três dimensões: **(i)** a qualificação da procura, **(ii)** a modernização da AP e a **(iii)** aposta nas TIC, procurando articular Tecnologia, Pessoas e Organizações.

Projetos multifundo – uma boa ideia que não funcionou na prática:

Desta forma, o PT2020 visava promover uma maior articulação entre a dimensão de modernização (PI 2.3) e as dimensões de capacitação institucional/organizacional e de formação profissional, constituindo mesmo uma das principais inovações introduzidas no atual período de programação. Não obstante, esta é uma inovação que tem evidenciado diversos problemas de operacionalização e execução, dado que, na prática, tudo continua a ser gerido numa lógica de fundo e não numa lógica de projeto integrado (i.e. na prática são duas operações que exigem candidaturas e execução autónomas no contexto de cada fundo), tratando-se de um 'artificialismo'. A articulação entre fundos (nomeadamente através de operações multifundo) foi inviabilizada pelos SI, que funcionam de forma separada e muito diferente e exigindo processos de submissão e gestão de candidaturas distintos para cada fundo), não sendo as candidaturas multifundo a solução ideal para assegurar essa articulação. Para haver projetos conjuntos FEDER+FSE – que não existiram nem se procurou fomentar – tem de se garantir a conetividade entre os SI de ambos os fundos, o que não acontece.

Uma análise do custo-benefício deste modelo mostraria que este modelo, para além de funcionar mal, não compensa os custos de gestão associados.

Alguns entrevistados consideram mesmo que a ideia dos projetos multifundo foi um erro porque ninguém – desde logo a AG do COMPETE, assim como a AMA – percebeu no que se estava a meter: regras diferentes, sistemas de informação diferentes, etc.. Quando se percebeu que ia correr mal e que não existiam condições para que corresse bem, optou-se por segmentar *a posteriori* cada operação aprovada em duas operações (uma FEDER e uma FSE). Ainda assim, e porque a componente FSE era residual em cada uma destas operações (ficando frequentemente abaixo do limite dos 50k€), muitas das novas operações do FSE vieram a cair, originando um problema de compromisso e seguidamente de execução.

A análise dos entrevistados aponta diversas causas para o que consideram "o erro dos projetos multifundo": **i)** é fruto do desconhecimento de quem os lançou**; ii)** resulta da existência de problemas operativos para os quais nunca se procurou solução (p.ex. compatibilidade entre sistemas de informação do FEDER e do FSE); **iii)** e é ancorado na persistência de uma cultura de Fundo muito forte (mesmo com a criação da AD&C), que dificilmente se compreende ou aceita após tantas décadas de gestão de fundos comunitários.

Por outro lado, a passagem no PT2020 de algumas tipologias de intervenção no domínio da capacitação dos serviços que eram no QREN financiadas através do FEDER para o domínio do FSE (PI 11.1) tem gerado muita confusão do lado dos beneficiários, que continuam a utilizar o racional do FEDER e não se conseguem adaptar às especificidades do FSE. Adicionalmente; não foi inteiramente percecionado o conceito de capacitação adotado no presente período de programação, havendo candidaturas que já não são elegíveis à luz desse novo conceito e que têm de ser chumbadas porque não incluem aspetos de experimentação, partilha, integração, etc.

Para obviar a estes constrangimentos, alguns PO Regionais (p. ex. NORTE'2020) têm tentado promover a articulação FEDER-FSE através de outros mecanismos, como a formatação dos avisos e respetivos critérios de seleção. No caso da PI 11.1, em sede de análise de mérito das candidaturas de formação profissional, é atribuída uma valorização às que estejam orientadas para apoiar/complementar iniciativas de modernização, em vez de apoiar 'a formação pela formação'. No entanto, simultaneamente, prevê-se a formação em TIC relacionada com

os projetos de modernização administrativa e formação própria/mais corrente das entidades da AP. Na lógica do NORTE'2020 e no racional de gestão assumido, a formação deverá estar preferencialmente relacionada com os projetos de modernização, associados a uma maior racionalidade dos processos internos e/ou a uma melhoria da relação e prestação de serviços públicos aos cidadãos e empresas.

A avaliação da delegação da gestão da PI 11.1 nas AG dos POR é avaliada de forma diversa nos PO Regionais entrevistados. Enquanto um considera que esta PI deveria ser gerida por entidades como o INA ou o CEFA/FEFAL, evitando-se assim riscos de uma excessiva dispersão de intervenções (beneficiando assim da experiência colhida na QREN através do POPH, que delegou a gestão deste tipo de intervenções na DGAL); outro considera que a atribuição da gestão da componente do FSE à AG regional (a exemplo do que já havia sucedido no QCA III) é um fator claramente positivo, ao permitir-lhe definir a orientação dessa componente, ajustando os apoios às necessidades regionais.

Esta questão dos PO/projetos multifundo é retomada seguidamente, na identificação dos problemas verificados na implementação das intervenções, nomeadamente associada à elevada complexidade e carga burocrática das regras associadas ao FSE.

A.2.4 Principais problemas observados na execução das operações:

Fatores transversais, inerentes à AP – regras da contratação pública, disponibilização da contrapartida nacional, resistência à mudança:

Em matéria de dificuldades de execução são identificadas algumas questões transversais e inerentes tradicionalmente aos organismos públicos (CCP, disponibilidade/mobilização da contrapartida nacional, etc.). Surge ainda menção a fatores como a resistência à mudança inerente à própria AP, cujo funcionamento é ainda analógico, a exiguidade das dotações orçamentais e a fatores exógenos como a Iliteracia digital por parte da população.

No caso específico do PO Madeira, para além das referidas, as dificuldades mais significativas relacionam-se com a sua localização periférica no caso específico do FSE, nomeadamente com a reduzida dimensão da oferta formativa regional, que está na origem da necessidade de contratualizar fora da Região, o que se traduz em acréscimos de encargos (não acomodados pelos regulamentos FSE) e em desajustamentos dos conteúdos formativos.

SIIFSE – um pesadelo:

No entanto, de forma quase unânime, identifica-se a carga burocrática associada ao FSE (SIIFSE) como um dos principais constrangimentos na execução sendo mesmo classificado como um "pesadelo" ou um "pandemónio" por alguns dos entrevistados (sobretudo no PT 2020, associado aos projetos multifundo).

Apesar da fusão de entidades que deu origem à AD&C (com destaque para o IFDR e o IGFSE), continua a não haver qualquer articulação entre o FEDER e o FSE (sendo o pecado original imputado à CE). O enquadramento de cada Fundo é completamente diferente e complexo, o que complica tudo para todos, estendendo-se esta complicação aos sistemas de informação e, em especial, ao SIIFSE (a cargo da AD&C), onde tudo continua a estar estruturado numa lógica de Fundo e não de PO ou de projeto.

Projetos multifundo – exigência de dois processos de candidatura autónomos (FEDER+FSE):

A complexidade das regras do FSE e a inflexibilidade do SIIFSE são identificados como fatores que têm condicionado bastante o processo de implementação da PI 11.1, situação que é muito agravada pela forte centralização do SIIFSE na AD&C. Os designados projetos multifundo (uma das apostas-chave do PT2020) têm apresentado fortes problemas de operacionalização que decorrem das enormes diferenças que, de forma pouco compreensível, caracterizam ambos os fundos (regulamentação, sistemas de informação, etc.). A falta de compatibilidade entre os SI de cada fundo determinam, na prática, que um projeto multifundo corresponda na verdade a dois projetos monofundo (um FEDER e outro FSE). São recorrentes as situações em que não se faz porque 'o SIIFSE não permite', havendo também uma carga desproporcionada de regras e requisitos no FSE que dificulta a sua mobilização por parte dos beneficiários e condiciona a execução das próprias operações. Em muitos casos, os beneficiários preferem nem apresentar despesa porque a relação custo-benefício entre o trabalho que isso exige e os montantes que estão em causa, não o justifica. Esta profunda diversidade entre as regras do FEDER (a que os promotores estão mais habituados) e do FSE e a falta de integração/interoperabilidade entre os respetivos SI é algo que não tem razão de ser e que põe muitas vezes em causa as estratégias seguidas e as próprias operações.

Dos avisos multifundo lançados em 2015, 2016 e 2017 devem 'sobrar' 3 operações (se tanto), fruto das condicionantes encontradas na componente FSE – isto deve-se à menor capacidade de execução da componente

FSE e ao facto desta de ter vindo a situar abaixo dos 50 mil euros, qualificando-as como operações FSE de reduzida dimensão a apoiar segundo a modalidade de montante fixo e comprometendo toda a componente FEDER.

Conformidade com a condicionalidade ex-ante da PI 11.1 na origem de atrasos na formação profissional:

O não cumprimento da condicionalidade ex-ante relativa à PI 11.1 durante os primeiros anos de implementação do PT2020 teve associado muito trabalho. A CE pretendia que o Estado português demonstrasse que estava a implementar uma efetiva Reforma do Estado, baseada no emagrecimento e privatização dos serviços públicos, sendo nesse âmbito que se fizeram mudanças como o PREMAC, o SIADAP 2, a criação da CRESAP, etc. Este atraso condicionou o lançamento de avisos e, como tal, atrasou a geração de compromissos e execução. Esta condicionalidade apenas teria afetado a dimensão de formação profissional, mas na prática refletiu-se sobre toda a PI (i.e. afetou também a componente de capacitação institucional/organizacional). Apesar do relativo declínio/perda de relevância do INA, foi este organismo que ajudou a superar esta situação de não cumprimento da condicionalidade em apreço.

A passagem do SAMA para SATDAP (Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública) no Regulamento Específico Competitividade e Internacionalização foi feita com alguma ligeireza, tendo existido já diversas alterações, mas nesta altura já faria sentido ter procedido a uma reflexão estratégica e uma revisão mais estruturada dessa regulamentação

Spill-over – avaliação contrastada:

No que se refere à regra do spill-over, esta é avaliada de forma bastante contrastada consoante as entidades entrevistadas.

Umas consideram que a abordagem vigente no QREN tinha muitos problemas e incoerências, existindo situações em que diferentes faturas de um mesmo projeto possuíam regras distintas de cálculo da respetiva elegibilidade, situação que foi corrigida na revisão feita no PT2020, em que se verificaram progressos significativos (também enquadrados pela legislação europeia aplicável aos FEEI), assumindo-se que se um projeto tem interesse nacional todas as suas despesas devem ter um tratamento igual.

Em completo contraste, outras entidades, embora não questionando a sua necessidade, consideram que as regras da sua aplicação eram mais adequadas no período do QREN. Atualmente, no PT 2020, se uma entidade com um projeto de alcance nacional estiver sedeada fora da região de Lisboa (p.ex. ANI) este é cofinanciado na totalidade; mas o mesmo projeto promovido por uma entidade sedeada em Lisboa já o não é. Por outro lado, se for um projeto em parceria que envolva só uma entidade sedeada em Lisboa todos os parceiros são penalizados (o que desincentiva parcerias com entidades sedeadas em Lisboa). Na apreciação integrada desta regra importa também ter presente a taxa de cofinanciamento das operações e a sua diferenciação entre regiões convergência e não-convergência – taxas de 85% são possivelmente 'desresponsabilizadoras' dos promotores ("só tenho de gastar 15%") e podem penalizar a qualidade dos projetos e/ou da sua execução (um promotor que tenha maior envolvimento financeiro é por definição mais seletivo e empenhado).

Operações pré-formatadas – uma ideia com potencial não concretizado:

As entidades pronunciaram-se também relativamente às operações pré-formatadas, considerando que o modelo tem um potencial interessante para disseminação e generalização de experiências (mostram o caminho a seguir), mas não tem tido muito sucesso. Assim, de uma forma geral, considera-se que o lançamento de avisos no PT2020 através de operações pré-formatadas pretendia ser uma boa prática, mas esta abordagem tem-se revelado muito dispersa e difusa. O modelo das operações pré-formatadas não permite dispor de uma visão de conjunto daquilo que está a ser apoiado e que tipo de resultados poderá produzir, porque é muito fragmentado em pequenas operações em vez de uma única operação integrada e com massa crítica. Assim, apesar de poder ser interessante, exige um acompanhamento da implementação das operações que nem as AG nem a AMA têm capacidade para seguir de perto, pelo que se trata de 'pedaços' de uma operação que ganharia em ser uma só. Por outro lado, trata-se de operações sujeitas a condições muito rígidas, o que pode não contemplar a diversidade de situações existentes e, por essa via, afastar procura ou colocar problemas na execução e/ou nos resultados.

Eficácia, Impacto e Sustentabilidade

QA3 As operações apoiadas conseguiram/estão a conseguir alcançar os objetivos específicos e as metas fixadas pelo QREN e pelo PT2020 em matéria de modernização e capacitação da Administração Pública?

QA4 O QREN e o PT2020 conseguiram produzir/gerar contributos significativos e duradouros para o alcance dos objetivos da política pública de modernização e capacitação da Administração Pública?

Impacto reduzido e circunscrito no objetivo central – redução dos custos de contexto:

Uma das apostas centrais do PT2020 consistiu na adoção de uma orientação para resultados, designadamente ao nível da redução de custos públicos de contexto (já não se trata só de uma lista despesas – é mais uma lógica de afetação de recursos financeiros, para obter determinados resultados). Reconhece-se, contudo, que esse contributo é muito circunscrito, dado que muitos desses custos não passam pela mobilização dos FEEI (p.ex. estabilidade do quadro fiscal).

Há que reconhecer, também, que o próprio envelope financeiro em causa não tem capacidade para produzir impactos de grande dimensão na redução desses custos públicos de contexto (o que não significa que esse envelope seja insuficiente face aos objetivos e/ou à procura expressa; a evidência até parece mostrar o contrário). Em matéria de ganhos de eficiência com impacto na redução da despesa pública, não é descabido assumir que os mesmos se diluem/'perdem' facilmente perante o impacto orçamental de medidas como o PREVPAP.

É objetivamente difícil medir a dimensão de capacitação das instituições públicas, sendo evidente que não basta dar formação. Por outro lado, se há uma agência pública – AMA – para o domínio da modernização e, apesar de algum declínio/perda de relevância do INA, para o domínio da formação profissional, esta dimensão da capacitação carece de 'agenciamento' (o que tem impedido a prossecução mais efetiva desta capacitação, que constituiu uma aposta 'nova' da programação).

No caso do COMPETE (QREN e PT2020), tem-se procurado induzir novos perfis de investimento que, na ausência de financiamento comunitário, poderiam continuar por fazer. Muitos desses investimentos apresentam um efeito durável porque são irreversíveis e não permitem que se dê passos para trás (p.ex. se um processo é desmaterializado, nunca mais voltará a ser materializado). É diferente, por exemplo, de investimentos como os que se fizeram em coisas como os 'espaços internet' (criaram-se, exploraram-se enquanto houve recursos e frequentemente foram descontinuados por falta de financiamento ou por outra razão).

Existem limites máximos para financiamento de *hardware*: a intenção é que, independentemente da necessidade de investimento continuado em *hardware*, se perceba que o que pretende financiar é um determinado tipo de resultados e que o apoio ao hardware é meramente instrumental.

A visão – expressa nos critérios de seleção de operações – tem sido cada vez mais a de apenas apoiar projetos orientados para a redução dos custos públicos de contexto, considerando que os projetos exclusivamente orientados para a promoção da eficiência são de natureza interna à AP e, nessa lógica, podem (e têm sido frequentemente) chumbados. Assim, na ótica do PT2020, a eficiência é apenas instrumental e não o objetivo, ainda que seja frequentemente uma dimensão relevante para a avaliação de candidaturas (existe um *template* da AMA para apoio aos promotores de candidaturas para ajudar a identificar ganhos de eficiência). A própria AMA está impedida de apresentar candidaturas que visem exclusivamente o aumento da sua eficiência interna.

Insuficiência dos indicadores:

Os indicadores adotados no PT2020 não representam de forma alguma aquilo que se pretende obter: o objetivo não é ter mais interações dos cidadãos e empresas através de formulários digitais, é não ter de o fazer (supressão/minimização de necessidades de interação por via da simplificação e do princípio '*only once*'). Esses indicadores não refletem a pretendida redução dos custos públicos de contexto (redução do tempo e custo despendido no acesso/utilização de serviços públicos).

A 'orientação para resultados' preconizada no PT2020 (i.e. interessa mais o que obtemos e menos o tipo de despesas elegíveis que controlamos e pagamos) é apenas retórica. Na prática, a gestão quotidiana e a prestação de contas continua a estar focada na execução financeira (exemplo prático: num determinado projeto onde estão previstas despesas relacionadas com serviços de '*cloud*' tecnicamente justificáveis, o debate cinge-se à discussão sobre se os mesmos podem ou não ser considerada despesa elegível ao abrigo da regulamentação existente).

É de referir que no QREN houve uma altura em que os projetos de modernização da Administração Local (AL) passaram da responsabilidade dos PO Regionais para o COMPETE, tendo ficado a AMA (orientada para a Administração Central) responsável por esta área de intervenção. Trata-se de um tipo de entidades 'difícil', muito heterogéneo e difuso e, em regra, ainda pouco centrado no cidadão/empresa (o conceito de modernização está sobretudo centrado na melhoria da eficiência interna), pelo que deveria haver maior esforço de harmonização e até partilha/agregação de serviços.

Os indicadores dos atuais POR adotam uma lógica de oferta ao nível das realizações e uma lógica de procura nos resultados. Contudo, estes últimos correspondem a indicadores de contexto que não permitem estabelecer uma relação direta com cada uma das operações apoiadas, inibindo o estabelecimento de uma relação causa-efeito direta (incapacidade de atribuição de efeitos). Dever-se-ia (e estava planeado) ter definido variáveis 'proxy' de suporte à aferição de resultados diretamente vinculados a cada operação nos PO e/ou no lançamento dos avisos, mas a operacionalização acabou por não efetivar essa intenção e a centralização desta matéria pela AD&C também

não permitiu (esta centralização está mais vincada do que nunca – veja-se a opção da criação de um eixo específico no ON2 centrada na valorização dos recurso endógenos, que no PT2020 nem sequer pôde equacionada devido ao figurino imposto pela AD&C e também pela CE).

Face às debilidades dos indicadores, a presente avaliação deverá ir mais além, nomeadamente na aferição dos resultados individuais dos projetos apoiados; apesar de se saber que os FEEI foram fundamentais para os saltos qualitativos observados no domínio da modernização e capacitação da AP, tem de se ter um conhecimento mais aprofundado das concretizações obtidas.

No caso específico do POR Alentejo, no período de operacionalização do QREN foi assumida uma visão supramunicipal para o investimento em capacitação e modernização administrativa, em detrimento da abordagem puramente local (apoio à criação de Lojas do Cidadão de acordo com uma lógica atribuição de uma estrutura por NUT 3 – Santarém, Borba, Campo Maior e Serpa). No PT2020 privilegiou-se a mesma lógica, por opção das CIM, embora de forma não generalizada (a CIMBAL deixou aos municípios a decisão de investimento nesta área). A CIMAL, em ambos os períodos de programação, optou por não efetuar investimento nesta área. Os municípios, genericamente, priorizaram a organização interna e a formação, secundarizando a ligação aos cidadãos e às empresas.

Importa referir que à data da realização das entrevistas (Junho de 2020) ainda não existiam avisos lançados no âmbito da formação profissional no PT2020/COMPETE, fruto do atraso verificado no cumprimento da condicionante *ex-ante* aplicável à PI 11.1 (na componente de formação profissional).

Eficiência

QA5 A relação entre os recursos mobilizados e os resultados das intervenções apoiadas através do QREN e do PT2020 no domínio da modernização e capacitação da Administração Pública é satisfatória face aos objetivos prosseguidos?

A dotação orçamental no QREN começou em 600-700M€ e terminou em cerca de 200-300M€, redução que se deveu à crise de recursos da AP. Existem duas perspetivas de explicação desta quebra: a primeira associa-se à incapacidade da AP para fornecer a contrapartida pública nacional do financiamento via FEEI, enquanto que a segunda se associa ao entendimento de que esta é uma área onde o investimento é 'pouco produtivo'/'improdutivo' (por contraponto ao investimento 'produtivo' protagonizado pelas empresas).

A dotação orçamental no PT2020 começou em 600-700M€ e está atualmente em cerca de 200-300M€. Existia uma componente inicial na PI 11.1 que valia cerca de 200M€ e que se destinava a apoiar o Sistema de Requalificação de Trabalhadores em Funções Públicas (trabalhadores excedentários e/ou desadequados face às necessidades integravam uma bolsa onde recebiam formação, podendo ou não ser depois reincorporados na AP). Esta matéria foi expressamente prevista nos quadros financeiros do texto original do COMPETE'2020, fixando-se um limite para evitar uma canalização de recursos excessiva para esta componente da PI 11.1.[27]

Embora a abordagem dos custos simplificados tenha potencial, a sua aplicação é ainda limitada e nem sempre consistente/ajustada, sendo que os indicadores e os resultados contratualizados também não ajudam a essa abordagem, sendo muito difícil calcular custos-padrão para um determinado resultado.

Valor Acrescentado Europeu

QA6 Qual o valor acrescentado da mobilização e utilização dos Fundos Europeus através do QREN e do PT2020 no domínio da modernização e capacitação da Administração Pública em Portugal?

Apesar de não existir contrafactual para saber o que aconteceria sem os FEEI, a opinião generalizada de todas as entidades entrevistadas é de que tudo o que foi feito de significativo em termos de modernização da AP contou com o apoio dos FEEI. A mobilização dos FEEI justifica-se porque o Estado (especialmente – mas não apenas – na realidade portuguesa) é um agente essencial de promoção do desenvolvimento. Não existe desenvolvimento sem organismos públicos qualificados, pelo que este tipo de investimento se transfere para o conjunto da economia e da sociedade. Um bom exemplo disso mesmo é a presente situação (o que teria sido do país se a AP tivesse parado por não terem sido feitos os investimentos que se fizeram na sua digitalização?), que demonstra bem o salto que a AP já deu no sentido da sua transformação digital.

Por outro lado, é certo que a inexistência dos FEEI tornaria mais expressivos os constrangimentos/restrições orçamentais da AP. Só as entidades com maior capacidade financeira é que teriam investido nesta área em moldes comparáveis. Nos restantes casos, admite-se que o investimento teria sido menor e mais concentrado em intervenções de perfil mais 'tradicional'.

[27] Recorde-se que, entretanto, essa componente foi eliminada, nunca tendo sido apoiado qualquer projeto nessa área.

No que se refere ao investimento municipal para a modernização e capacitação administrativa nas regiões, se não existisse mobilização dos FEEI, este seria restrito a meia dúzia de municípios, sendo que a maior parte deles negligenciaria a intervenção nesta área, muitos por dificuldades de financiamento, mas também por visão estratégica e opção política. Muitos teriam certamente permanecido na idade da pedra em termos de digitalização.

Também no que se refere à formação profissional, se considera que os FEEI permitiram generalizar o acesso à formação profissional na AP, independentemente das desigualdades (p. ex. a nível orçamental) existentes entre os diferentes organismos.

Assim, os FEEI foram essenciais para viabilizar a implementação de projetos de melhoria da capacidade produtiva da AP, e sem eles, o contexto de escassez e restrições orçamentais teria impactado fortemente as opções de investimento que foram concretizadas. Sem os FEEI não teria existido digitalização e não se tinham feito transformações de fundo, tendo funcionado como 'cenoura' essencial para alterar evoluções '*path-dependent*'.

Para além da viabilização financeira dos projetos, o VAE dos FEEI decorre também da imposição de condicionalidades com capacidade para melhorar o desenho das políticas e a seleção das prioridades de investimento, bem como na valorização da orientação para resultados/pagamento por resultados (em vez de realizações).

O. SINOPSES DOS *FOCUS-GROUPS* REALIZADOS

Preparação do *Focus-Group*

Este *Focus-Group* foi convocado no dia 11 de Novembro de 2021 através de *e-mail* com o seguinte texto:

Exmo(a)s. Sr(a)s.

O **Consórcio ImproveConsult/IESE** (www.improveconsult.pt/www.iese.pt) foi selecionado pela **AD&C-Agência para o Desenvolvimento e Coesão** (www.adcoesão.pt) através de Concurso Público para realizar a '**Avaliação do Contributo dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento para a Modernização e Capacitação da Administração Pública**', a qual abrange os períodos de programação relativos ao QREN-Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013 e ao PT2020-Acordo de Parceria Portugal 2014-2020. Este estudo, que está na reta final da sua execução, adota a perspetiva de uma avaliação de impacto, procurando também avançar com propostas e recomendações para o próximo período de programação 2021-2027.

Neste âmbito, gostaríamos convidar e poder contar com a V/ participação no *Focus-Group* '**A Modernização da Administração Pública e a Redução de Custos Públicos de Contexto para as Empresas**' que terá lugar no próximo dia 19 de Novembro pelas 14h30m em regime não presencial e que terá a duração máxima estimada de 2 horas. Neste *Focus-Group* pretende-se:

- ► apresentar sumariamente as conclusões preliminares do estudo realizado, em especial na componente de redução de custos públicos de contexto;
- ► recolher a perspetiva privilegiada das entidades participantes quanto ao balanço que fazem dos progressos (ou falta de progressos) alcançados nos últimos 10-15 anos;
- ► recolher propostas e recomendações quanto às necessidades, desafios e objetivos que deverão beneficiar de maior prioridade no próximo período de programação 2021-2027.

Ficamos a aguardar com expectativa a confirmação da V/ presença, idealmente até ao próximo dia 16 de Novembro, após a qual enviaremos o *link* eletrónico para participação nesta sessão.

Com os melhores cumprimentos,

João Fermisson/Rui Godinho

(Coordenadores da Avaliação)

Este convite foi dirigido a um conjunto de 12 entidades que a Equipa de Avaliação considerou ser de especial importância auscultar no âmbito do tema em apreço, a saber:

- APEMIP–Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária;
- CAP-Confederação dos Agricultores de Portugal;
- CCP-Confederação do Comércio e Serviços de Portugal;
- CIP-Confederação Empresarial de Portugal;
- CTP-Confederação do Turismo Português;
- Ordem dos Advogados;
- Ordem dos Arquitectos;
- Ordem dos Contabilistas Certificados;
- Ordem dos Engenheiros;
- Ordem dos Notários;
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas;
- Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de Execução.

No sentido de assegurar a presença do maior número possível de entidades, foi enviado um novo *e-mail* em 16 de Novembro com a recordatória do convite para participação neste evento.

O corolário deste processo resultou na confirmação de duas presenças:

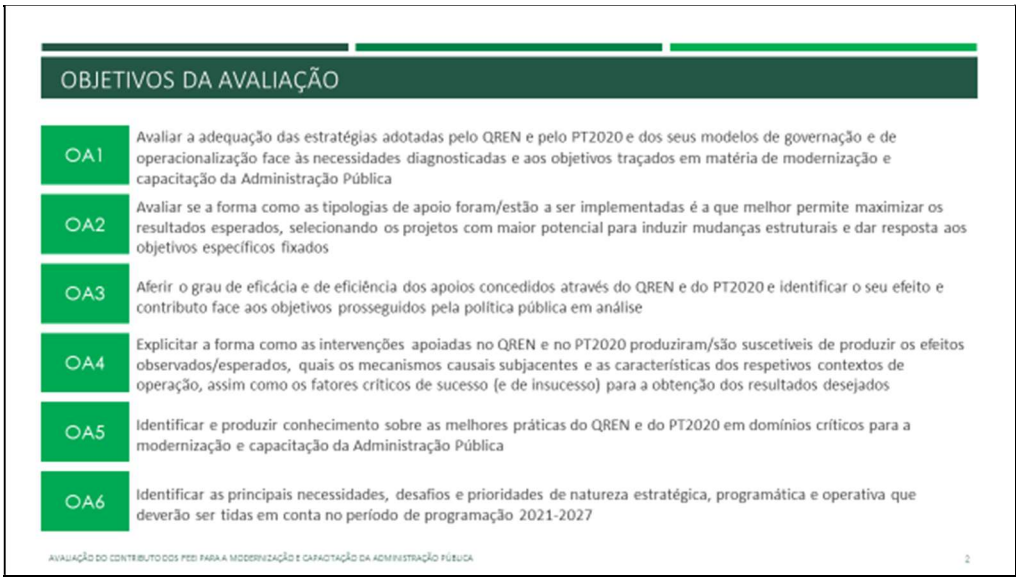
- CCP-Confederação do Comércio e Serviços de Portugal;
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

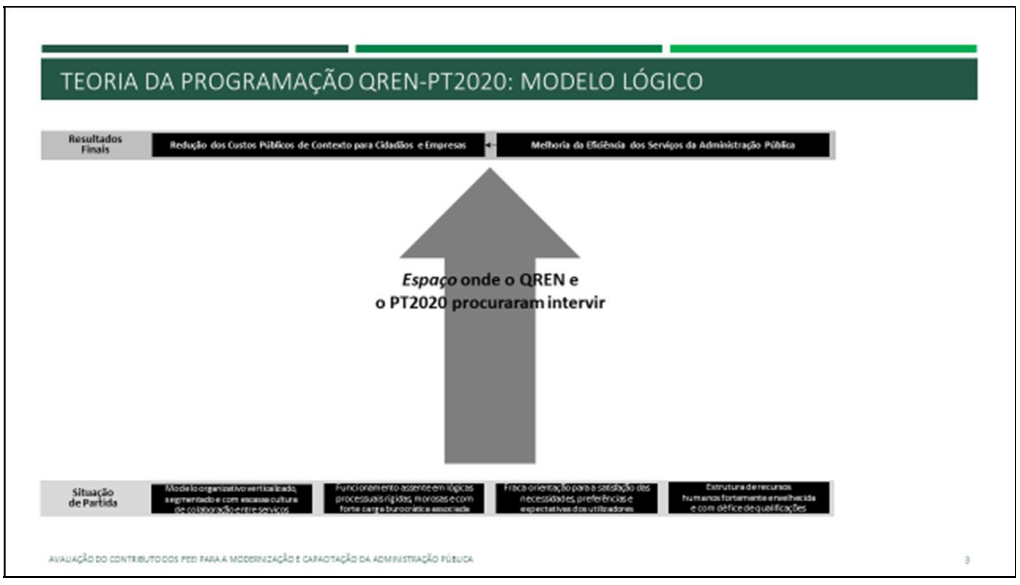
Não se obteve qualquer reação formal de nenhuma das restantes entidades convidadas a nenhum dos dois *e-mails* enviados.

Realização do *Focus-Group*

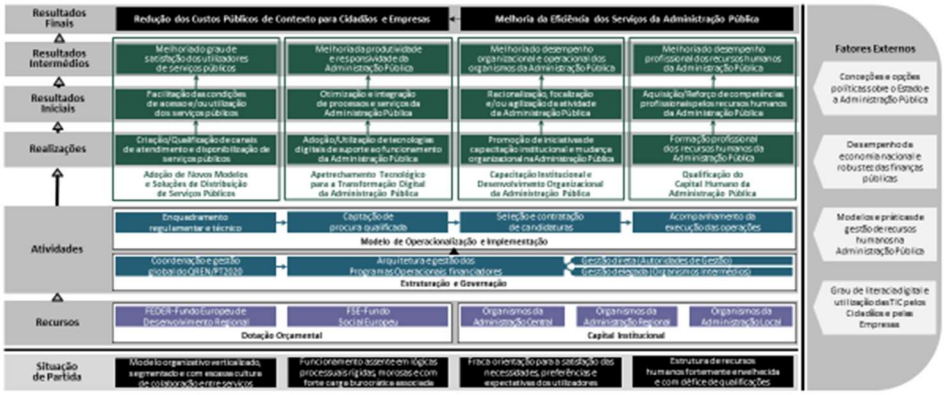
O *Focus-Group* teve início na data e hora programadas. Contudo, e apesar da existência de confirmação por parte de duas das entidades convidadas, verificou-se a não comparência do representante da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

A temática em apreciação foi alvo de um enquadramento prévio por parte da Equipa de Avaliação tendo como suporte a seguinte apresentação:





TEORIA DA PROGRAMAÇÃO QREN-PT2020: MODELO LÓGICO

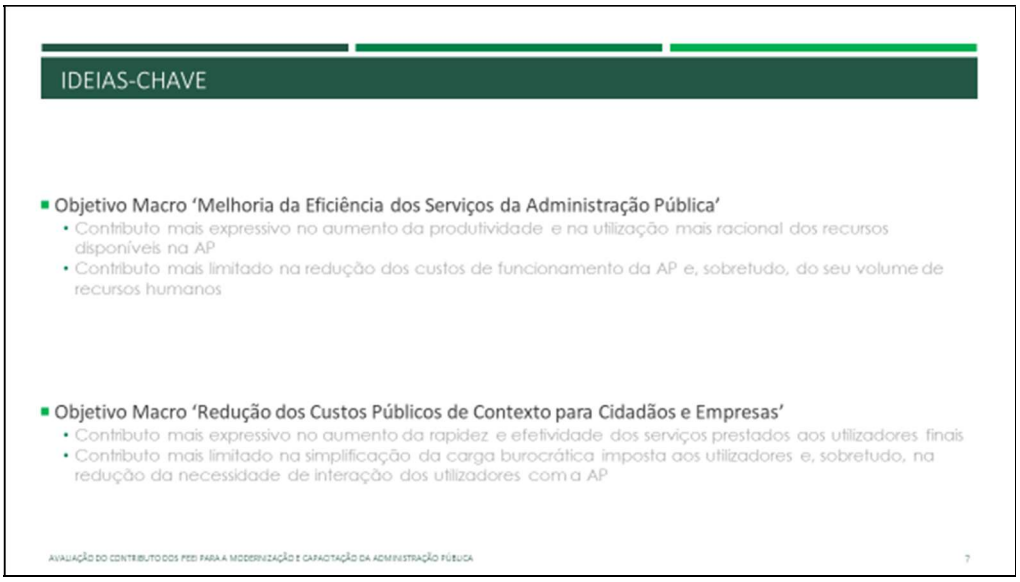


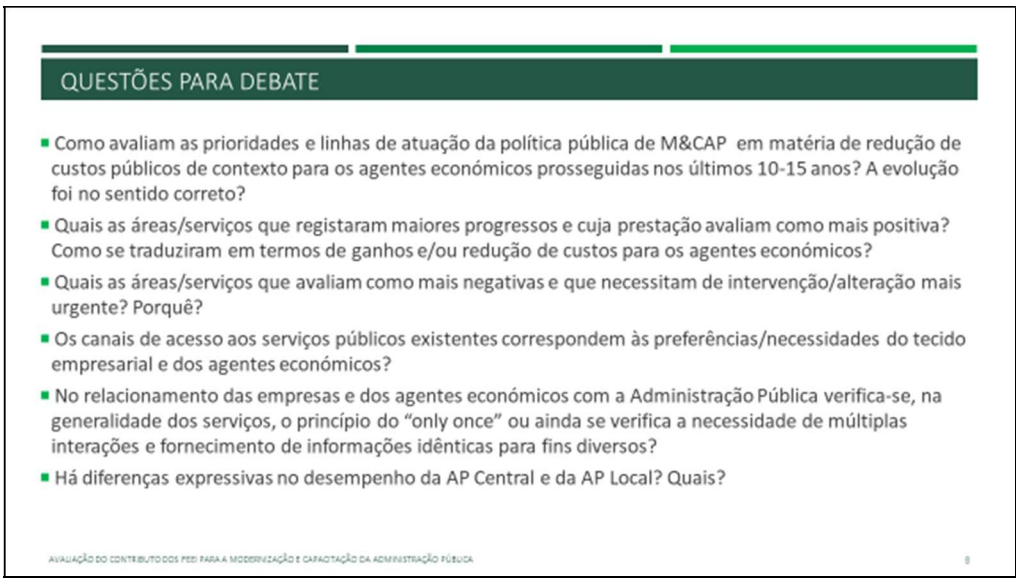
IDEIAS-CHAVE

- Um 'ciclo longo' de política pública (apesar da alternância de Governos e de condições de contexto especialmente turbulentas)
- Um período de realizações emblemáticas e transformações marcantes na dinâmica de modernização e capacitação da AP
- O desenho da programação foi duplamente relevante (capacidade de endereçamento das necessidades e alinhamento com os objetivos macro da política pública de M&CAP)
- A maioria das operações integra intervenções no *front-office* e no *back-office*, privilegiando os canais eletrónico e presencial; predomina a oferta de serviços próprios sobre a oferta de soluções integradas
- A desmaterialização foi uma prioridade, mas nem sempre acompanhada pela reengenharia de processos (sobretudo no QREN); subsiste uma margem elevada de progresso na interoperabilidade e disponibilização de serviços integrados numa lógica de balcão único (já com investimentos de base relevantes)

IDEIAS-CHAVE

- 51% dos inquiridos declaram que foi preciso entregar informação já disponível na AP[InqPop] > margem de progresso expressiva quanto ao cumprimento do princípio 'only-once'
- Satisfação global com os serviços públicos no limiar da positividade: **3,66** (1-6) [InqPop]; as dimensões abaixo deste valor são o 'grau de complexidade e burocracia', 'tempo de espera para atendimento' e 'tempo de resolução de processos'
- A perspetiva dos beneficiários tende a sobrevalorizar o nível de satisfação dos utilizadores e os ganhos obtidos no desempenho operacional dos canais intervencionados, sendo ainda limitada a proporção daqueles que procedem à aferição regular e sistemática destas variáveis [InqBen]
  - Tempo de espera para atendimento (38%) | Tempo de atendimento (27%) | Disponibilidade dos sistemas tecnológicos de suporte (23%)
  - Nível de satisfação dos utilizadores (53%
- Apreciação claramente positiva dos beneficiários quanto ao contributo das operações para a melhoria do seu desempenho organizacional e operacional, com destaque para a maior efetividade e agilidade dos respetivos processos de decisão e execução operacional [InqBen]





Sinopse das intervenções

Para as entidades externas ao mundo dos FEEI nem sempre resulta fácil entender ou distinguir quais as iniciativas no âmbito da M&CAP que são ou não apoiadas por estes Fundos. A perceção que foi veiculada é a de que neste longo período de tempo em análise (QREN e PT2020) se verificou uma continuidade nas políticas implementadas mas também um grande desgaste ao nível dos recursos humanos, que se traduziu num acentuado desgaste na capacitação, a este nível, da AP. Assim, enquanto se verificaram evidentes melhorias ao nível das infraestruturas e suportes tecnológicos, a componente das pessoas parece ter sido considerada, em larga medida, como dispensável, limitando mesmo a plena capitalização daqueles progressos; face à elevada complexidade das interações entre os empresários e a AP, o desenvolvimento/alargamento da componente de interlocução direta entre estes e a AP (ultrapassando o canal virtual) constituiria uma clara área de melhoria do ponto de vista dos empresários.

A CCP foi envolvida em determinadas fases da formulação da política pública de M&CAP e concordou com grande parte das prioridades estabelecidas, embora algumas das suas propostas não tenham sido consideradas (e.g. cálculo dos custos das medidas previamente ao seu lançamento).

Relativamente à desburocratização e à simplificação de procedimentos na relação entre os empresários e a AP assistiu-se, nos anos recentes, a uma situação contraditória: por um lado, verificou-se de facto uma tendência de simplificação em determinadas áreas que tradicionalmente apresentavam um elevado grau de burocracia, visível por exemplo ao nível do licenciamento (e.g. Licenciamento Zero) ou da autenticação através da Chave Móvel Digital; por outro lado, surgiram novas exigências que implicam um grande investimento de tempo e recursos para

as empresas, com a consequente implicação ao nível dos custos, nomeadamente no que diz respeito a novas exigências na área ambiental ou as que se relacionam com o Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais [RGPD]. Na prática, mais que uma redução dos custos públicos de contexto, poderá dizer-se que houve substituição de custos públicos de contexto.

As medidas relacionadas com a desmaterialização de processos e, muito em especial, da simplificação dos processos de licenciamento assumiram uma grande importância, sobretudo porque se associaram a uma mudança (e mesmo a uma inversão de princípios) no relacionamento entre os empresários e a AP, corporizada através de um recurso mais generalizado ao princípio do deferimento tácito e da correspondente assunção de responsabilidade – passível de fiscalização sucessiva – por parte dos empresários. A opção de não condicionar a decisão de licenciamento à sua prévia aprovação pela AP refletiu-se diretamente numa redução expressiva dos prazos anteriormente associados aos processos de licenciamento tenham sofrido uma redução expressiva nos tempos envolvidos, os quais, no limite, terão sido mais importantes e impactantes que as próprias medidas de desmaterialização e simplificação administrativa. No entanto, e como *reverso da medalha*, este tipo de opções traduziu-se também na *transferência* da responsabilidade da AP em assegurar a garantia da conformidade com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis para os empresários, o que aumenta muito o grau de risco de incumprimento a estes se encontram sujeitos. O desejável seria a AP ter maior capacidade para produzir uma decisão célere nestas matérias em vez de abster-se de intervir para conseguir essa celeridade e colocar o ónus do lado dos empresários.

O relacionamento entre a empresa/empresário e a AP (sobretudo a AP Central e os Municípios de maior dimensão) passou a ser completamente digital, tendo desaparecido a interação pessoal, o que grande parte dos empresários vê como fator negativo.

É necessário ter em conta que grande parte dos empresários interage sobretudo com a AP Local (designadamente Municípios), dado que muitas das restantes interações são com a AP Central e são assumidas diretamente por entidades que atuam sua representação (e.g. contabilistas certificados). Ao nível da AP Local, por seu turno, quase que se pode afirmar que "cada Câmara é uma Câmara", ou seja, não existe uniformidade de procedimentos, o que é especialmente penoso para empresas com estabelecimentos em diversos concelhos. No entanto, nos últimos anos tem-se registado um esforço por parte destas entidades no sentido da facilitação dos processos empresariais, através da criação e apoio ao funcionamento de estruturas como os Gabinetes de Apoio às Empresas. Também a este nível, verifica-se que a reduzida partilha de dados entre os diferentes níveis da AP (e.g. entre a AP Central e a AP Local) que ainda se verifica contribui para essa heterogeneidade e para a existência de um menor nível de simplificação e desmaterialização de processos e procedimentos. O processo de consolidação das Comunidades Intermunicipais [CIM's] é visto com expectativa, dado que poderá ter um contributo positivo para concretizar essa partilha de dados e agilizar os complexos protocolos exigíveis para que tal seja uma realidade.

No caso da AP Central há apontar a existência de realidades muito distintas entre as diferentes áreas/setores de governação: a título ilustrativo, o Ministério do Ambiente parece ter conseguido capacitar-se adequadamente para acompanhar as matérias da sua competência, enquanto que no Ministério da Economia a modernização administrava parece ter tido um impacto mais residual. Também o Ministério que tutela a área dos Transportes está na origem de inúmeros problemas que se relacionam com a incipiência das iniciativas e das medidas de modernização administrativa nesta área, como é caso das Cartas de Condução (tema especialmente sinalizado pelas empresas do setor dos transportes representadas pela CCP).

Do ponto de vista dos empresários, a área da AP Central em que se regista maior dificuldade de interação é a que se relaciona com a Segurança Social, enquanto que a área das Finanças/Autoridade Tributária [AT] (tradicionalmente com muitas queixas) tem registado uma significativa agilização de procedimentos que reduziu a taxa de erros e, consequentemente, a conflitualidade entre os empresários e a AP. No entanto, apesar desta perceção de melhoria da AT, é visível a perda de capacidade de resolução de problemas através do canal de atendimento presencial protagonizado pelas Repartições de Finanças, que têm registado algum desinvestimento em favor de uma maior centralização de capacidades e competências e da sua crescente remissão para o canal digital.

Como projetos de futuro, considera-se que seria pertinente apostar no lançamento de projetos-piloto de uniformização de procedimentos ao nível dos Municípios e, em especial, das CIM's, estimulando um maior envolvimento desse tipo de atores e uma maior disseminação de efeitos demonstradores.

Preparação do *Focus-Group*

Este *Focus-Group* foi convocado no dia 11 de Novembro de 2021 através de *e-mail* com o seguinte texto:

Exmo(a)s. Sr(a)s.

O **Consórcio ImproveConsult/IESE** (www.improveconsult.pt/www.iese.pt) foi selecionado pela **AD&C-Agência para o Desenvolvimento e Coesão** (www.adcoesão.pt) através de Concurso Público para realizar a '**Avaliação do Contributo dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento para a Modernização e Capacitação da Administração Pública**', a qual abrange os períodos de programação relativos ao QREN-Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013 e ao PT2020-Acordo de Parceria Portugal 2014-2020. Este estudo, que está na reta final da sua execução, adota a perspetiva de uma avaliação de impacto, procurando também avançar com propostas e recomendações para o próximo período de programação 2021-2027.

Neste âmbito, gostaríamos convidar e poder contar com a V/ participação no *Focus-Group* '**Necessidades, Problemas e Desafios de Modernização da Administração Pública Local'** que terá lugar no próximo dia 22 de Novembro pelas 10h00m em regime não presencial e que terá a duração máxima estimada de 2 horas. Neste *Focus-Group* pretende-se:

- ► apresentar sumariamente as conclusões preliminares do estudo realizado, em especial na componente relativa à Administração Pública Local;
- ► recolher a perspetiva privilegiada das entidades participantes quanto ao balanço que fazem dos progressos (ou falta de progressos) alcançados nos últimos 10-15 anos;
- ► recolher propostas e recomendações quanto às necessidades, desafios e objetivos que deverão beneficiar de maior prioridade no próximo período de programação 2021-2027.

Ficamos a aguardar com expectativa a confirmação da V/ presença, idealmente até ao próximo dia 16 de Novembro, após a qual enviaremos o *link* eletrónico para participação nesta sessão.

Com os melhores cumprimentos,

João Fermisson/Rui Godinho

(Coordenadores da Avaliação)

Este convite foi dirigido a um conjunto de 14 entidades que a Equipa de Avaliação considerou ser de especial importância auscultar no âmbito do tema em apreço, a saber:

- AMA-Agência para a Modernização Administrativa;
- ANAFRE-Associação Nacional de Freguesias;
- ANMP-Associação Nacional de Municípios Portugueses;
- CCDRAlg-Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve;
- CCDRA-Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo;
- CCDRC-Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro;
- CCDRLVT-Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo;
- CCDRN-Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte;
- DGAL-Direção-Geral das Autarquias Locais;
- FEFAL-Fundação para os Estudos e Formação na Administração Local;
- AMAL-Comunidade Intermunicipal do Algarve;
- CIMAT-Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega;
- CIMAA-Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo;
- CIMVDL-Comunidade Intermunicipal da Região de Viseu e Dão-Lafões.

No sentido de assegurar a presença do maior número possível de entidades, foi enviado um novo *e-mail* em 17 de Novembro com a recordatória do convite para participação neste evento.

O corolário deste processo resultou na confirmação de duas presenças:

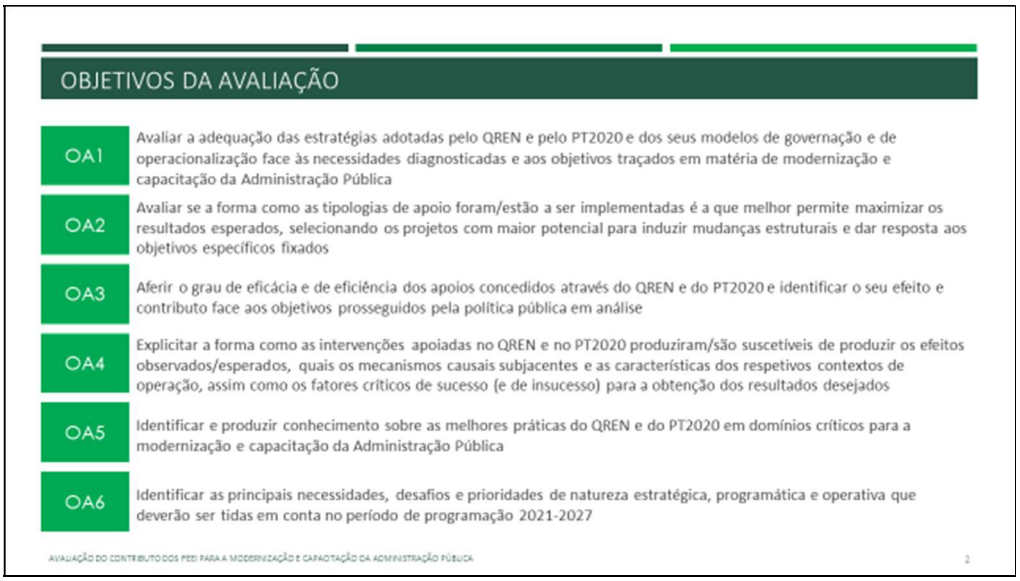
- CCDRAlg-Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve;
- CCDRN-Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.

Não se obteve qualquer reação formal de nenhuma das restantes entidades convidadas a nenhum dos dois *e-mails* enviados.

Realização do *Focus-Group*

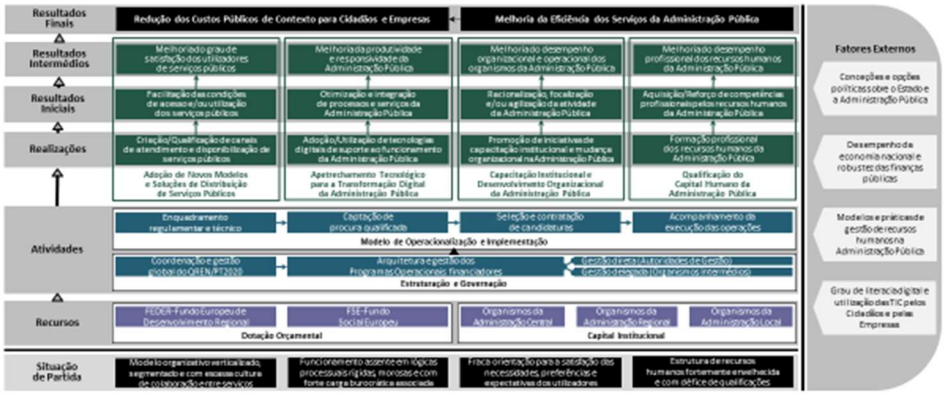
O *Focus-Group* teve início na data e hora programadas. Contudo, e apesar da existência de confirmação por parte de duas das entidades convidadas, verificou-se a não comparência da representante da CCDRAlg.

A temática em apreciação foi alvo de um enquadramento prévio por parte da Equipa de Avaliação tendo como suporte a seguinte apresentação:



TEORIA DA PROGRAMAÇÃO QREN-PT2020: MODELO LÓGICO

TEORIA DA PROGRAMAÇÃO QREN-PT2020: MODELO LÓGICO



QUESTÕES PARA DEBATE

- Qual tem sido o foco/prioridade das intervenções de modernização e capacitação protagonizadas pela AL?
- Em que áreas se têm observado maiores progressos? Como se têm materializado? Qual o papel dos FEEI?
- Quais são as áreas onde existem maiores necessidades de modernização e capacitação ou onde os progressos têm sido mais lentos que o expectável/desejável? Porquê?
- Que papel têm assumido as AM/CIM? Tem existido agregação e partilha de serviços comuns? Em que áreas?
- Como é que a descentralização de competências vai afetar o funcionamento atual? Que desafios de modernização e capacitação decorrem da materialização desse processo?
- Como deve o apoio dos FEEI ser estruturado e orientado no próximo período de programação 2021-2027?

Sinopse das intervenções

O ecossistema das Autarquias Locais – em especial dos Municípios – registou mudanças muito significativas nos últimos anos decorrentes, nomeadamente, da crescente proeminência das Entidades Intermunicipais [EIM] (i.e. Áreas Metropolitanas [AM's] e Comunidades Intermunicipais [CIM's]). Este processo decorreu a par com a manutenção de fragilidades significativas ao nível da capacidade de pensar a estratégica e a ação na esfera da AP Local, fragilidade essa que se estende às entidades da AP Central com intervenção no processo dos FEEI.

No QCA III foi desenvolvido um trabalho interessante (FORAL – Programa de Formação para as Autarquias Locais), que envolveu e promoveu uma articulação virtuosa entre todas as instituições com intervenção nesta área, incluindo as universidades. No QREN essa articulação perdeu-se e o investimento incidiu sobretudo em áreas mais estruturais, embora no contexto da linha de investimento relativa à Promoção e Capacitação Institucional se tenham desenvolvido na Região Norte projetos interessantes com contributo direto ou indireto nesse domínio. No PT2020, as vicissitudes do arranque da Capacitação Institucional e Formação Profissional estiveram relacionadas com o atraso no cumprimento das condicionalidades *ex-ante* e com as reprogramações, mas também foi difícil perceber o que fazer, uma vez que não se encontravam definidas prioridades nem orientações concretas no que se refere à AP Local. Para obstar a esta situação, o PO Norte constituiu em 2017 um Grupo de Trabalho com intervenção das entidades relevantes (incluindo entidades como o INA, a AMA ou o FEFAL), despoletando um processo que, apesar de algumas dificuldades, se traduziu num documento orientador das prioridades a adotar e do conteúdo dos avisos (que identificaram os aspetos a valorizar)[28]. Este é um trabalho que já produziu frutos, no sentido que que as candidaturas existentes parecem evidenciar um salto qualitativo na capacidade de associação da Formação Profissional à Modernização Administrativa – por exemplo, ao nível das candidaturas verifica-se uma prioridade às áreas de formação relacionadas com o processo em curso de transferência de novas competências para as Autarquias Locais (educação, social, ambiente, etc.). No entanto, face ao nível de execução incipiente e à acumulação dos atrasos já referidos com a situação decorrente da pandemia, estas alterações apenas são percecionáveis ao nível das intenções expressas nas candidaturas, não existindo ainda evidências que o confirmem. Ao nível da Capacitação Institucional, por seu turno, está a ser desenvolvido um projeto relevante no âmbito do Sistema de Informação Cadastral Simplificada com um valor aproximado de 10 milhões de euros que, com financiamento FSE, inclui investimentos integrados em diversas componentes (equipamentos, *software*, RH, etc.).

Nas Autarquias é evidente uma maior presença dos investimentos nas áreas tecnológicas e de atendimento, a par de uma maior fragilidade no domínio da reestruturação organizacional ou de processos.

O financiamento dos FEEI na Formação Profissional nas Autarquias Locais foi essencial para a sua realização e sem este apoio provavelmente muito pouco teria sido concretizado a este nível, fruto da maior pressão e aposta nos domínios da modernização tecnológica e do atendimento. A gestão de recursos humanos na AP tem fortes limitações, não sendo possível dispor de instrumentos que estabeleça, uma relação entre a formação, o desempenho e as remunerações ou outros incentivos, embora exista uma valorização por parte dos trabalhadores mais qualificados (i.e. Técnicos Superiores) do acesso a oportunidades de Formação Profissional; essa valorização não tem sido observada nos trabalhadores com menores níveis de habilitações, criando uma diferenciação relevante no seio da massa de trabalhadores da AP. Verifica-se um problema de escala, uma vez que as Autarquias de menor dimensão têm muita dificuldade em assegurar uma intervenção mais estruturada e robusta em dimensões como a realização de diagnósticos de necessidades de formação e dos consequentes planos de formação, pelo que o papel das EIM poderia ser mais valorizado ao nível da definição de perfis comuns de formação e da agregação de procura. No entanto, embora algumas destas entidades tenham assumido a liderança destes processos, constata-se que as mesmas têm cada vez menos recursos e encontram-se assoberbadas por uma crescente acumulação de competências e funções, sendo que poucas conseguem ter técnicos exclusivamente afetos a estas funções específicas (o que se reflete na sua menor especialização).

Constata-se que não existe uma dinâmica de levantamento de necessidades nem de definição e cálculo de indicadores adequados à medição desta tipologia de realizações e/ou resultados, resultando impossível responder a questões como "a produtividade da AP aumentou ou não?".

Na AG do PO Norte tem-se insistido na inclusão de intervenções que privilegiem abordagens mais inovadoras, de tipo experimental, com é o caso do recurso a lógicas de tipo formação-ação ou mesmo de formação avançada não conferente de grau (mas com o envolvimento das universidades), existindo candidaturas em que estas abordagens

[28] Este documento foi facilitado à Equipa de Avaliação, que procedeu à sua análise cuidada. Por se tratar de uma reflexão efetuada considerando o enquadramento programático e financeiro então vigente, entretanto significativamente alterado, a CCDR Norte considera, explicitamente, que: "(…) este documento não pretende traduzir o que poderão ser as apostas ou abordagens a privilegiar no próximo período de programação", pelo que a sua análise não se encontra refletida neste documento.

já estão presentes. Essa tem sido uma preocupação refletida no desenho dos avisos, procurando identificar e valorizar os *ingredientes* capazes de direcionar o tipo de candidaturas apresentadas.

As exigências de registo e reporte associadas ao FSE oneram e penalizam os beneficiários mas, por outro lado, permitem um conhecimento mais aprofundado das realizações. Os beneficiários preferem o financiamento FEDER, tanto pela simplificação dos processos de reporte como também pela inexistência de custos-padrão mandatórios (que têm sido uma condicionante *per se* face aos valores de mercado efetivamente praticados), o que, compreendendo-se, poderá levantar questões do ponto de vista da eficiência de utilização de dinheiros públicos.

Ainda no plano da complexidade associada à gestão e utilização dos FEEI, assinalam-se as dificuldades de aplicação das modalidades de custos simplificados ou mesmo a necessidade de controlo da legalidade dos procedimentos de contratação pública, que, por definição, deveria estar assegurada noutra sede que não esta. As metodologias de custos simplificados adotadas recentemente revelaram o seu potencial de simplificação de procedimentos ao nível financeiro, mas não alteram a complexidade das necessidades e procedimentos de reporte a nível físico.

Em termos de propostas para o futuro, realça-se a relevância que devia ser concedida ao prévio levantamento de necessidades e à consequente definição de um programa de ação para as Autarquias Locais. Este programa deveria assegurar um planeamento mais fino e a articulação entre as prioridades de diferentes níveis da AP. A metodologia de preparação deste programa poderia assumir uma configuração semelhante ao já mencionado FORAL, ou seja, assegurando o envolvimento e a participação cooperativa de todas as entidades relevantes, incluindo as entidades de supervisão, as Autoridades de Gestão, as AM/CIM e as universidades. A preparação atempada da intervenção no próximo período de programação exige que a reflexão e o planeamento anteceda o lançamento no terreno de iniciativas como os avisos, sob pena de a pressão para a execução poder condicionar todo o processo.

No que respeita à operacionalização das dinâmicas de Capacitação e Formação no próximo período de programação, seria preferível a adoção de uma abordagem baseada na contratualização de um Plano de Ação, distinto da lógica do aviso/concurso e que poderá não se confinar às estritas fronteiras da Administração Local, antes permitindo intervenções mais integradas que envolvam outro tipo de entidades, designadamente, outros organismos públicos ou mesmo entidades privadas sem fins lucrativos.

Uma outra área de intervenção importante nas Autarquias Locais e cujo enquadramento se revela mais difícil é o que se relaciona com a disponibilidade de recursos humanos e com o rejuvenescimento e qualificação técnica da AP Local, tanto mais urgente quanto a transferência de novas competências para estas estruturas constitui uma realidade cada vez mais presente. Uma solução possível poderia ser a constituição de uma Bolsa de Jovens qualificados em áreas definidas como prioritárias para este nível da AP, a exemplo do que se fez para a AP Central.

SINOPSE DO *FOCUS-GROUP*

'QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA'

Preparação do *Focus-Group*

Este *Focus-Group* foi convocado no dia 11 de Novembro de 2021 através de *e-mail* com o seguinte texto:

> Exmo(a)s. Sr(a)s.
>
> O **Consórcio ImproveConsult/IESE** (www.improveconsult.pt/www.iese.pt) foi selecionado pela **AD&C-Agência para o Desenvolvimento e Coesão** (www.adcoesão.pt) através de Concurso Público para realizar a '**Avaliação do Contributo dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento para a Modernização e Capacitação da Administração Pública**', a qual abrange os períodos de programação relativos ao QREN-Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013 e ao PT2020-Acordo de Parceria Portugal 2014-2020. Este estudo, que está na reta final da sua execução, adota a perspetiva de uma avaliação de impacto, procurando também avançar com propostas e recomendações para o próximo período de programação 2021-2027.
>
> Neste âmbito, gostaríamos convidar e poder contar com a V/ participação no *Focus-Group* '**Qualificação dos Recursos Humanos da Administração Pública**' que terá lugar no próximo dia 19 de Novembro pelas 10h00m em regime não presencial e que terá a duração máxima estimada de 2 horas. Neste *Focus-Group* pretende-se:
>
> ► apresentar sumariamente as conclusões preliminares do estudo realizado, em especial na componente relativa à qualificação dos recursos humanos da Administração Pública;
> ► recolher a perspetiva privilegiada das entidades participantes quanto ao balanço que fazem dos progressos (ou falta de progressos) alcançados nos últimos 10-15 anos;
> ► recolher propostas e recomendações quanto às necessidades, desafios e objetivos que deverão beneficiar de maior prioridade no próximo período de programação 2021-2027.
>
> Ficamos a aguardar com expectativa a confirmação da V/ presença, idealmente até ao próximo dia 16 de Novembro, após a qual enviaremos o *link* eletrónico para participação nesta sessão.
>
> Com os melhores cumprimentos,
>
> **Rui Godinho/João Fermisson**
>
> **(Coordenadores da Avaliação)**

Este convite foi dirigido a um conjunto de 14 entidades que a Equipa de Avaliação considerou ser de especial importância auscultar no âmbito do tema em apreço, a saber:

- ANMP-Associação Nacional de Municípios Portugueses;
- ATAM-Associação dos Trabalhadores da Administração Local;
- DGAEP-Direção-Geral da Administração e do Emprego Público;
- DGAL-Direção-Geral das Autarquias Locais;
- FEFAL-Fundação para os Estudos e Formação na Administração Local;
- STFPSN-Sindicato dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais do Norte
- STFPSSRA-Sindicato dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais do Sul e Regiões Autónomas;
- INA-Instituto Nacional de Administração;
- Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado e Entidades com Fins Públicos;
- STAL-Sindicato dos Trabalhadores da Administração Local.

O corolário deste processo resultou na confirmação de duas presenças:

- DGAEP-Direção-Geral da Administração e do Emprego Público;
- INA-Instituto Nacional de Administração.

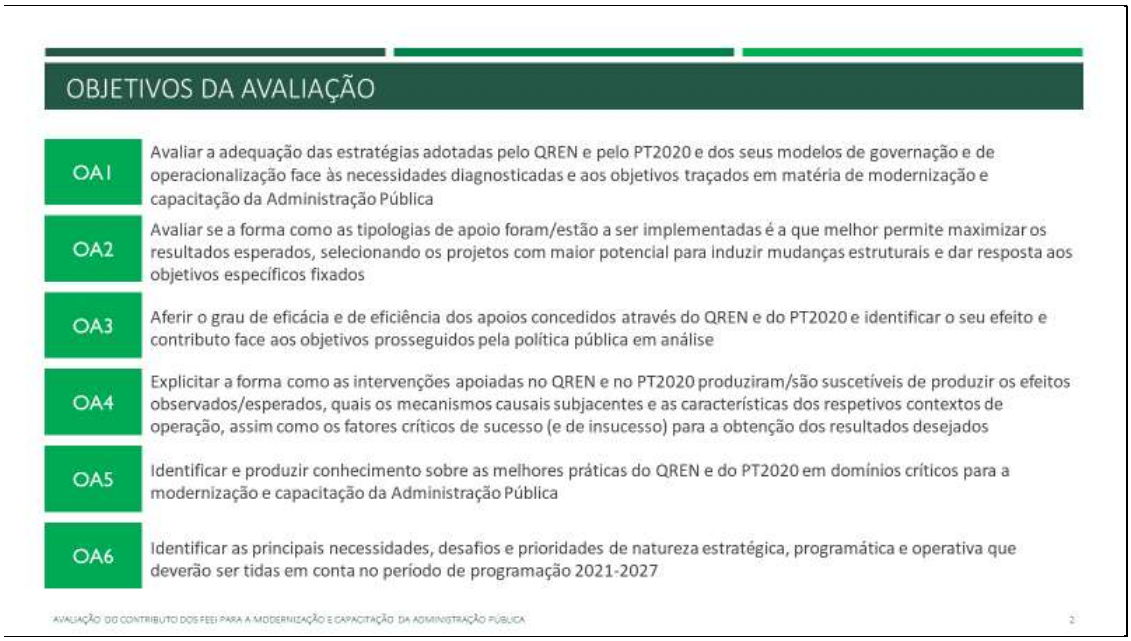
Não se obteve qualquer reação formal de nenhuma das restantes entidades convidadas a nenhum dos dois *e-mails* enviados.

Realização do *Focus-Group*

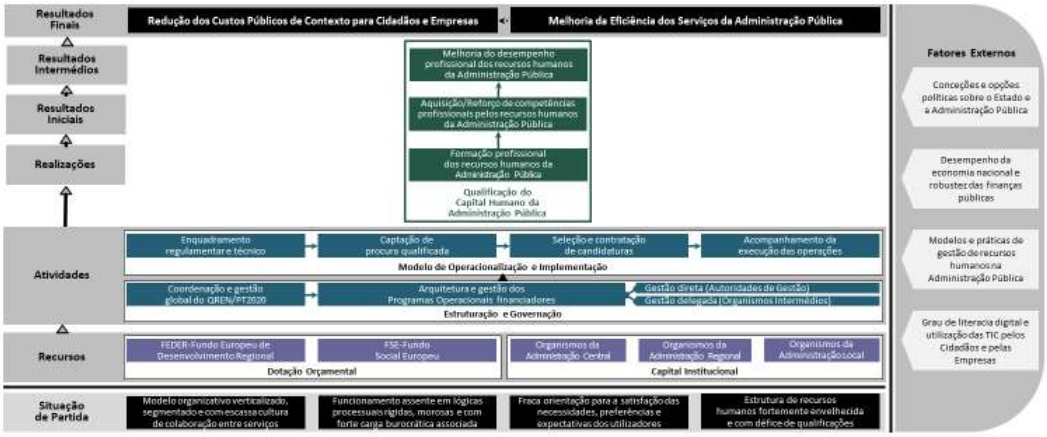
O *Focus-Group* teve início na data e hora programadas, com participação das entidades que confirmaram a sua presença.

A temática em apreciação foi alvo de um enquadramento prévio por parte da Equipa de Avaliação tendo como suporte a seguinte apresentação:

AVALIAÇÃO DO CONTRIBUTO DOS FEEI PARA A MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FOCUS GROUP 'QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA'
ImproveConsult
iese
João FERMISSON • Rui GODINHO
(Coordenação)
Cofinanciado por:
POAT 2020
PORTUGAL 2020
COMPETE 2020
NORTE 2020
CENTRO 2020
Lisb@20 20
ALENTEJO 2020
AÇORES 2020
MADEIRA
15 Novembro 2021


OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO
OA1
Avaliar a adequação das estratégias adotadas pelo QREN e pelo PT2020 e dos seus modelos de governação e de operacionalização face às necessidades diagnosticadas e aos objetivos traçados em matéria de modernização e capacitação da Administração Pública
OA2
Avaliar se a forma como as tipologias de apoio foram/estão a ser implementadas é a que melhor permite maximizar os resultados esperados, selecionando os projetos com maior potencial para induzir mudanças estruturais e dar resposta aos objetivos específicos fixados
OA3
Aferir o grau de eficácia e de eficiência dos apoios concedidos através do QREN e do PT2020 e identificar o seu efeito e contributo face aos objetivos prosseguidos pela política pública em análise
OA4
Explicitar a forma como as intervenções apoiadas no QREN e no PT2020 produziram/são suscetíveis de produzir os efeitos observados/esperados, quais os mecanismos causais subjacentes e as características dos respetivos contextos de operação, assim como os fatores críticos de sucesso (e de insucesso) para a obtenção dos resultados desejados
OA5
Identificar e produzir conhecimento sobre as melhores práticas do QREN e do PT2020 em domínios críticos para a modernização e capacitação da Administração Pública
OA6
Identificar as principais necessidades, desafios e prioridades de natureza estratégica, programática e operativa que deverão ser tidas em conta no período de programação 2021-2027
AVALIAÇÃO DO CONTRIBUTO DOS FEEI PARA A MODERNIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
2

TEORIA DA PROGRAMAÇÃO QREN-PT2020: MODELO LÓGICO



IDEIAS-CHAVE

D > Qualificação do Capital Humano da Administração Pública

- Forte assimetria entre períodos de programação, com o PT2020 a exibir uma expressão praticamente residual deste tipo de intervenções (efeito – exclusivo? – do cumprimento tardio da condicionalidade *ex-ante*)
- Predomínio de uma abordagem lata e transversal da estruturação das intervenções do QREN (e.g. lógica de financiamento de planos anuais formação) em detrimento da intenção de promover a associação direta – e mesmo acoplada – da formação a projetos concretos de modernização da AP (reforçada no PT2020)
- Consenso generalizado sobre a falta de eficácia dos mecanismos de suporte a esta associação, tanto no QREN ('cross-funding' e articulação POFC-POPH) como no PT2020 (projetos multi-Fundo)
- A associação entre os de recursos de financiamento do FEDER e do FSE no pt 2020 não potencia uma articulação/combinação virtuosa entre intervenções de modernização.
- Falta de atratividade das condições de financiamento (valor do valor hora fixado por lei relativamente baixo), amplamente agravado pela aplicação do efeito spill-over nas regiões de não convergência, o que, na pratica faz com que os beneficiários apenas recebam 56,95%dos custo de investimento nesta tipologia.

IDEIAS-CHAVE

D > Qualificação do Capital Humano da Administração Pública

- Apreciação claramente positiva dos beneficiários quanto ao contributo das ações formativas para fazer face aos principais défices/necessidades de competências [InqBen]; 93% das entidades respondentes avaliam de forma positiva esse contributo; de realçar o elevado alinhamento observado entre as áreas de educação-formação onde se concentrou o esforço formativo financiado através do QREN (ciências empresariais, direito, informática, etc.) e as áreas/domínios prioritários de formação identificados nos referenciais regulamentares adotados.
- Nível de satisfação dos formandos com a frequência das ações formativas realizadas com recurso a financiamento claramente positiva [InqBen]; 93% das entidades respondentes declarou que o nível de satisfação foi muito positivo (51%) ou maioritariamente positivo (43%).
- Apreciação claramente positiva dos beneficiários quanto à relevância e contributo das operações para o reforço de competências profissionais dos formandos [InqBen]; contudo, só 56% procedem à avaliação das aprendizagens.

IDEIAS-CHAVE

D > Qualificação do Capital Humano da Administração Pública

- Valorização claramente positiva do impacto efetivamente produzido pelas intervenções de formação profissional já concluídas:
  - as dimensões onde o impacto das intervenções foi maior correspondem à melhoria da qualidade do trabalho realizado e/ou das funções desempenhadas pelos formandos e à aplicação dos novos saberes e competências adquiridos na formação, seguidas pelo reforço da autonomia individual no desempenho de tarefas/atividades e pelo reforço da capacidade de adaptação à mudança;
  - as dimensões onde o impacto das intervenções foi menor correspondem ao reforço de capacidades de liderança e gestão e ao aumento da produtividade do trabalho.
  - contudo, mais de metade das entidades respondentes (56%) revelou não dispor de instrumentos formais e práticas sistemáticas de avaliação do impacto da formação no desempenho profissional dos formandos.
- Apreciação claramente positiva dos beneficiários quanto ao contributo das operações para a melhoria do desempenho profissional dos formandos [InqBen]; contudo, só 44% procedem a essa avaliação
- É muito preocupante a apreciação claramente negativa sobre a (in)existência de mecanismos/práticas eficazes de valorização e reconhecimento do desempenho profissional na AP, bem como a inexistência ou fragilidade dos mecanismos de promoção da transferência de competências para o contexto de trabalho

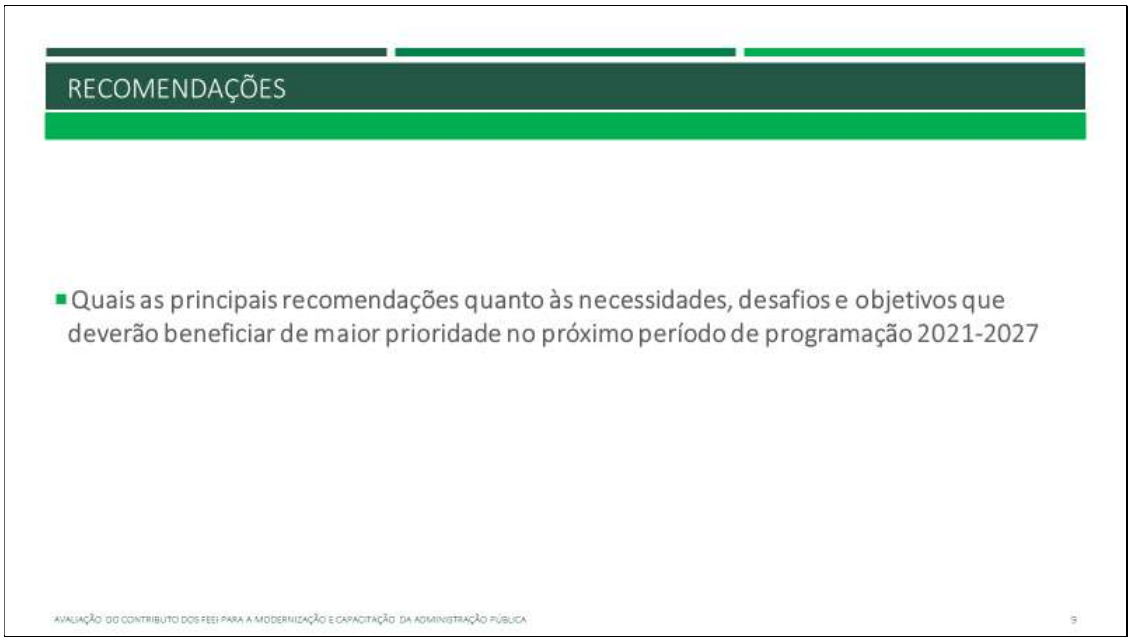
IDEIAS-CHAVE

Natureza e Sustentabilidade do Contributo para o Alcance dos Resultados Finais

- Contributo reduzido ou difuso da formação profissional – reconhecido pelos próprios beneficiários [InqBen] para os objetivos Macro:
  - 'Melhoria da Eficiência dos Serviços da Administração Pública'
  - 'Redução dos Custos Públicos de Contexto para Cidadãos e Empresas'

BALANÇO DOS PROGRESSOS ALCANÇADOS NOS ÚLTIMOS 10-15 ANOS

- Como tem evoluído globalmente o panorama geral da capacitação e formação profissional dos recursos humanos da Administração Pública em Portugal? Que progressos foram alcançados e que limitações persistem e em que domínios?



Sinopse das intervenções

Após a apresentação da Equipa de Avaliação, os representantes indicados pelo INA declararam não possuir ligação direta à temática em estudo porque exerciam funções de outra natureza – e há menos de 1 ano – no Departamento de Planeamento desta entidade, não dispondo de condições para fornecer uma visão estratégica com utilidade para esta Avaliação.

No caso da representante da DGAEP, esta transmitiu por mensagem escrita na plataforma utilizada (ZOOM) que não possuía as condições técnicas necessárias no seu posto de trabalho para poder intervir na sessão (designadamente câmara e microfone). Através do *chat* da plataforma referiu apenas que os projetos de formação financiados pelos FEEI tinham corrido bem e gerado resultados positivos, sugerindo o envio posterior de eventuais contributos por *e-mail*.

Perante estas circunstâncias, a Equipa de Avaliação entendeu dar por encerrado o *Focus-Group*.

P. FICHAS DE ANÁLISE DA REGULAMENTAÇÃO ESPECÍFICA

REGULAMENTO DE EXECUÇÃO DO SISTEMA DE APOIOS À MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA [SAMA]

Período de programação		Fundo	
X	QREN	X	FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
	PT2020		FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

PO Fatores de Competitividade + POR Norte + POR Centro + POR Lisboa + POR Alentejo + POR Algarve

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 13/12/2007 (aprovada pela Comissão Ministerial de Coordenação [CMC] do POFC em 06/10/2007 e pela CMC dos POR do Continente em 13/12/2007)
- 1.ª Alteração: 14/08/2009 (aprovada pela CMC do POFC em 14/08/2009 e pelas CMC dos POR do Continente em 17/04/2009 e em 14/08/2009)
- 2.ª Alteração: 20/04/2010 (aprovada pela CMC dos POR do Continente em 20/04/2010)
- 3.ª Alteração: 10/09/2010 (aprovada pela CMC do POFC em 10/09/2010)
- 4.ª Alteração: 07/12/2010 (aprovada pela CMC do POFC em 07/12/2010 e pela CMC dos POR do Continente em 07/12/2010)
- 5.ª Alteração: 04/04/2011 (aprovada pela CMC do POFC em 04/04/2011 e pela CMC dos POR do Continente em 04/11/2011)
- 6.ª Alteração: 20/03/2012 (aprovada pela CMC dos POR do Continente em 20/03/2012)
- 7.ª Alteração: 11/04/2012 (aprovada pela CMC do POFC em 11/04/2012 e pela CMC dos POR do Continente em 11/04/2012)
- 8.ª Alteração: 10/08/2012 (aprovada pela CMC do POFC em 10/08/2012)
- 9.ª Alteração: 13/08/2013 (aprovada pela CMC dos POR do Continente em 13/08/2013)

Âmbito e/ou objetivos

Operações de modernização administrativa visando a criação de condições para uma Administração Pública [AP] eficiente e eficaz, através do desenvolvimento de operações estruturantes orientadas para a redução dos denominados "custos públicos de contexto" no seu relacionamento com os cidadãos e com as empresas. Prossegue como objetivos: a qualificação do atendimento dos serviços da AP; a racionalização dos modelos de organização e gestão da AP e a simplificação, reengenharia e desmaterialização de processos; o desenvolvimento de uma AP em rede; a promoção de iniciativas integradas de modernização, assegurando a articulação entre as três principais dimensões de intervenção – pessoas, organização e tecnologia.

- 7.ª Alteração: É restringido o objeto do regulamento específico passando apenas a definir as regras aplicáveis ao financiamento de operações apresentadas ao POFC e aos POR de Lisboa e do Algarve, no âmbito do SAMA.

Tipologia de operações elegíveis

São admitidas três modalidades de operações: operações individuais (operação promovida por um único beneficiário), operações transversais (operação em co promoção que envolve pelo menos dois beneficiários) e operações globais (operação integrada de grande dimensão e âmbito interministerial).

São suscetíveis de apoio as seguintes tipologias de operações individuais e transversais:

- Operações de qualificação e simplificação do atendimento dos serviços públicos aos cidadãos e às empresas, nomeadamente:

  - Projetos ou grupos de projetos de expansão e reorganização da rede nacional de Lojas do Cidadão e Empresas;
  - Projetos ou grupos de projetos de criação de unidades móveis associadas à rede de Lojas do Cidadão, enquanto complemento vocacionado para melhorar a prestação de serviços públicos em áreas de baixa densidade, através da integração de recursos e de uma maior proximidade aos cidadãos e empresas;
  - Projetos ou grupos de projetos de organização e integração transversal de serviços administrativos e de disponibilização de informação, apoiados em Tecnologias da Informação e Comunicação [TIC], em função das necessidades dos respetivos utentes finais, cidadãos e empresas, nomeadamente numa lógica de "balcão único";
  - Projetos ou grupos de projetos de disponibilização de serviços com recurso a tecnologias multicanal para atendimento e/ou comunicação dentro da AP e entre a AP e os cidadãos e empresas;
  - Projetos ou grupos de projetos de avaliação da satisfação dos utentes, monitorização dos níveis de serviço alcançados, de certificação da qualidade dos serviços, e introdução e difusão de melhores práticas para os cidadãos e empresas;
  - Projetos ou grupos de projetos que permitam a redução dos custos de contexto e difusão de boas práticas nos serviços públicos da área da justiça e que favoreçam a competitividade;
  - Projetos ou grupos de projetos de desregulamentação e aumento da disponibilização do acesso aos serviços públicos de justiça por parte das empresas e dos cidadãos, com recurso à utilização das TIC.
- Operações de racionalização dos modelos de organização e gestão da AP, nomeadamente:
  - Projetos ou grupos de projetos de racionalização e simplificação organizacional;
  - Projetos ou grupos de projetos de reengenharia e desmaterialização nos processos, seja nos processos de interação entre a Administração e os cidadãos e empresas, seja nos processos internos à própria Administração, designadamente segundo uma perspetiva de integração transversal;
  - Projetos ou grupos de projetos de promoção da inovação organizacional e de gestão na AP;
  - Projetos ou grupos de projetos de criação de redes de relação e partilha de conhecimento na AP.
- Operações no domínio da administração em rede, nomeadamente:
  - Projetos ou grupos de projetos de desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas de suporte a iniciativas de modernização administrativa na AP;
  - Projetos ou grupos de projetos de desenvolvimento dos mecanismos necessários para assegurar a interoperabilidade entre os vários sistemas de informação da AP, designadamente com recurso à identificação eletrónica;
  - Projetos ou grupos de projetos de desenvolvimento de soluções de comunicação integradas, que assegurem a conectividade entre os serviços públicos, com base em mecanismos de segurança adequados, numa ótica de racionalização das infraestruturas e/ou serviços de comunicações do Estado;
  - Projetos ou grupos de projetos de implementação das prioridades definidas a nível europeu para a área da administração eletrónica;
  - Projetos ou grupos de projetos de implementação de instrumentos de gestão e monitorização do território, das infraestruturas e dos equipamentos coletivos;
  - Projetos ou grupos de projetos de implementação de tecnologias inovadoras da AP, designadamente ao nível do desenvolvimento de mecanismos de participação e do reforço da administração eletrónica no exercício de cidadania.

As operações globais são apoiadas no âmbito do POFC e para as operações individuais de adesão a estas a apresentação de candidaturas, por parte dos beneficiários, reveste a modalidade de operação pré-formatada.

Não se identificaram alterações relevantes ao longo do período de execução do SAMA no que se refere à tipologia de operações elegíveis.

Tipologia de entidades beneficiárias

- Entidades da Administração central do Estado;

- Entidades da Administração local do Estado;
- Entidades da Administração Local Autárquica;
- Agências de Desenvolvimento Regional de capitais maioritariamente públicos;
- Agência para a Modernização Administrativa.
- 1.ª Alteração: Entidades privadas no quadro de parcerias público-privadas lideradas por entidades municipais.
- 7.ª Alteração: Entidades privadas no quadro de parcerias público-privadas lideradas por entidades supramunicipais e Entidades públicas empresariais prestadoras de serviços de saúde, de apoio à atividade empresarial e de serviços partilhados da AP.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

- Terem carácter inovador para a AP ou basearem-se em boas práticas com resultados reconhecidos, numa lógica de melhoria da eficácia e eficiência dos serviços e de melhoria da qualidade do atendimento aos cidadãos e empresas;
- Ser pertinente a sua realização, salientando o seu contributo para a modernização da organização, devendo assegurar transformações qualitativas significativas nas funções regulares desempenhadas pelo beneficiário;
- Cumprir os princípios orientadores e normas técnicas aplicáveis às tipologias de operações, tal como determinadas, até ao momento dos respetivos avisos de abertura de concursos, pelas entidades competentes, designadamente pela Agência para a Modernização Administrativa, enquanto entidade responsável pela coordenação do processo de implementação das políticas públicas nacionais no domínio da Modernização Administrativa;
- No caso de operações globais envolver pelo menos dois beneficiários.
- 1.ª Alteração: No caso de operações globais envolver como beneficiários entidades integrantes de, no mínimo, três Ministérios diferentes.
- 4.ª Alteração: Revoga a obrigatoriedade das operações globais envolverem como beneficiários entidades integrantes de, no mínimo, três Ministérios diferentes.

Referencial de análise e seleção de candidaturas

Candidaturas apreciadas e hierarquizadas através do Indicador de Mérito da Operação [MO], em função de um conjunto de critérios de seleção e metodologia de cálculo, designadamente:

- Operações Individuais e Transversais:
  1. Operações são selecionadas com base no MO calculado em função dos seguintes critérios:
     - A. Contributo para a melhoria da prestação do serviço aos cidadãos e às empresas:
       - A1. Contributo para a execução dos indicadores e metas dos respetivos PO;
       - A2. Acessibilidade física, temporal e digital dos cidadãos e das empresas aos serviços da AP;
       - A3. População-alvo diretamente beneficiada com a intervenção.
     - B. Contributo para a modernização da entidade beneficiária (efeitos e resultados):
       - B1. Qualidade técnica e tecnologia da operação;
       - B2. Relevância da operação (custos/benefícios, resultados esperados);
       - B3. Impacto na organização interna das entidades;
       - B4. Impacto na qualificação dos Recursos Humanos;
       - B5. Criação de redes de cooperação permanentes com outras entidades públicas.
     - C. Contributo para a estratégia e objetivos da política nacional para a modernização administrativa e administração eletrónica:
       - C1. Grau de adequação às prioridades nacionais e prioridades regionais em matéria de modernização administrativa e administração eletrónica;

C2. Potencial de demonstração e disseminação de resultados a outras entidades.

D. Grau de inovação ou de utilização de "boas práticas" da operação:

D1. Inovação da operação (à escala nacional ou internacional);

D2. Utilização de "boas práticas" (aplicação testada noutros contextos).

E. Grau de envolvimento dos parceiros relevantes ou representatividade à escala nacional/regional.

2. O MO é determinado pela soma ponderada das pontuações parcelares, atribuídas numa escala compreendida entre 1 e 10, obtidas em cada um dos critérios.
3. Os ponderadores específicos são definidos nos avisos de abertura, sendo que os de primeiro nível, respeitantes aos critérios A, B, C, D e E, variam entre um mínimo de 0,1 e um máximo de 0,3, num total de 1.
4. Os critérios de segundo nível, cujas pontuações parcelares são atribuídas numa escala de 1 a 10, bem como os respetivos ponderadores, cuja soma em cada critério deve ser igual a 1, são ajustados nos avisos de abertura de forma a melhor corresponderem aos objetivos específicos dos respetivos concursos.
5. As AG poderão estabelece, em sede de aviso de abertura de concurso, limites mínimos de pontuação, abaixo dos quais as operações não serão submetidas a hierarquização.

- Operações Não Sujeitas a Concurso:

  As operações não sujeitas a concurso são apreciadas com base nos critérios A, C, D e E.

- Operações Individuais de Adesão a Operações Globais:

  As operações individuais de adesão a operações globais são hierarquizadas e selecionadas em função do grau de cumprimento dos requisitos específicos de adesão fixados para os beneficiários e das prioridades que venham a ser definidos em sede do respetivo aviso de abertura de concurso.

A versão original aprovada pelas comissões de acompanhamento do POFC e dos POR do Continente no último trimestre de 2007 (sistematizada acima) não sofreu alterações relevantes ao longo do período de execução do SAMA.

Outros aspetos relevantes

- A 1.ª alteração à regulamentação específica do SAMA, no caso das operações de cariz intermunicipal promovidas pelas Comunidades Intermunicipais [CIM]/ Associações de Municípios signatárias de contratos de delegação de competências com subvenção global, estabelece que a apresentação de candidaturas processa-se, a título excecional, através de convite prévio das AG dos POR às Associações de Municípios.
- A 2.ª Alteração à regulamentação específica do SAMA surge no seguimento do Memorando de Entendimento celebrado entre o Governo e a Associação de Nacional de Municípios Portugueses [ANMP], no dia 9 de março de 2010, que integra um Plano de Iniciativas para Promover a Execução dos Investimentos de Iniciativa Municipal no âmbito do QREN, compreendendo: a possibilidade de transição de projetos com aprovação condicionada no 3.ºQCA; a utilização da modalidade de submissão das candidaturas em contínuo; a elegibilidade de despesas realizadas a partir do dia 1 de janeiro de 2007 (para as candidaturas apresentadas até 31 de dezembro de 2010); o aumento da taxa de cofinanciamento para 80% no âmbito dos programas operacionais regionais das regiões convergência (durante o ano de 2010).
- A 4.ª Alteração à regulamentação específica do SAMA compreende: alterações na disposição respeitante à apresentação de candidaturas no âmbito do POFC; o ajuste do critério de nomeação da entidade coordenadora das operações transversais, estabelecendo que o papel de coordenação deverá ser da escolha dos organismos envolvidos e não do maior contributo para o investimento previsto na operação; a elegibilidade dos custos com obras de remodelação e adaptação de edifícios, desde que devidamente justificada a sua necessidade para a implementação da operação, para projetos ou grupos de projetos de organização e integração transversal de serviços administrativos e de disponibilidade de informação, apoiados em TIC, em função das necessidades dos respetivos utentes finais, cidadãos e empresas, nomeadamente numa lógica de "balcão único"; a simplificação da apresentação de candidaturas prevendo a modalidade de convite divulgado pela respetiva AG e dirigido ao beneficiário único das operações que envolvem projetos ou grupos de projetos de expansão e reorganização da rede nacional de Lojas do Cidadão e Empresas.

- A 5.ª Alteração à regulamentação específica do SAMA surge no seguimento do Segundo Memorando de Entendimento celebrado entre o Governo e a ANMP, que se materializa num conjunto adicional de dezasseis iniciativas tendentes a dar continuidade a promoção da execução dos investimentos de iniciativa municipal, fixando, no âmbito dos programas operacionais regionais das regiões convergência, a taxa de cofinanciamento de 80% para 2011 e também o prémio adicional de cinco pontos percentuais para a despesa que seja incluída em pedidos de pagamento apresentados às AG no decurso de 2011.
- A 6.ª Alteração à regulamentação específica do SAMA, com aplicabilidade aos programas operacionais regionais das regiões convergência, surge na sequência da reprogramação técnica do QREN em resposta à conjuntura de crise económica e financeira, prorrogando para 2012 a aplicação da taxa de cofinanciamento de 80% e a bonificação de cinco pontos percentuais para a despesa incluída em pedidos de pagamento apresentados no decurso desse ano.
- A 7.ª Alteração à regulamentação específica do SAMA consagra as modificações decorrentes da reprogramação técnica do QREN e introduz um conjunto de alterações resultantes da experiência da sua aplicação, visando um melhor ajustamento aos desafios colocados à modernização da AP tendo particularmente em vista a diminuição dos custos de contexto ao desenvolvimento da atividade empresarial e o aumento da transparência da ação administrativa para os cidadãos e para a empresas. Introduz a adoção da modalidade de convite por parte das AG sempre que estas a considerem fundamentadamente adequada, a possibilidade de prorrogação dos prazos máximos de execução das operações por decisão das AG, a responsabilidade das AG solicitarem, sempre que necessário, os pareceres setoriais obrigatórios com a indicação de um prazo máximo para a sua emissão, a formalização da decisão favorável de financiamento através de termo de aceitação e a possibilidade das operações, no âmbito dos programas operacionais regionais das regiões convergência, aprovadas após 1 de janeiro de 2011 e até 17 de junho de 2011, e que não tenham apresentado pedidos de pagamento até 17 de junho de 2011, transitarem para o POFC, desde que enquadráveis nas elegibilidades previstas neste Programa.
- A 8.ª Alteração à regulamentação específica do SAMA surge na sequencia da necessidade de acelerar a concretização do investimento público num contexto de forte consolidação orçamental, reforçando para tal as taxas de comparticipação dos fundos comunitários nos projetos públicos com contribuição direta para esta consolidação orçamental, aumentando de forma generalizada a taxa de cofinanciamento para 85% para os projetos FEDER e Fundo de Coesão não encerrados até 1 de agosto de 2012 e promovidos por entidades que integrem o perímetro de consolidação das contas públicas. Alteração aplicável aos programas operacionais regionais das regiões convergência, ao POFC, e apenas aos POR de Lisboa e Algarve em função das disponibilidades destes.
- A 9.ª Alteração à regulamentação específica do SAMA introduz o ajustamento da taxa de financiamento no caso de operações suscetíveis de beneficiar de auxílios de estado; a revisão da taxa de financiamento para as operações não encerradas até 1de agosto de 2012 quando executadas por entidades de que integrem o perímetro de consolidação das contas públicas, ou por municípios, associações de municípios, áreas metropolitanas e entidades do setor empresarial local.

Apreciação global

O Regulamento de Execução do SAMA apresenta consistência global com as orientações e prioridades fixadas na programação: a redução dos custos públicos de contexto e o aumento da eficácia e da eficiência da AP constituem alguns dos objetivos estratégicos fixados no QREN, naturalmente transpostos para o POFC e para os POR do Continente. Quanto aos requisitos específicos aplicáveis às operações a apoiar, o regulamento remete para os princípios orientadores e normas técnicas emanados pela Agência para a Modernização Administrativa, entidade responsável pela coordenação do processo de implementação das políticas públicas nacionais no domínio da Modernização Administrativa, potenciando assim a sintonia entre estas políticas a as operações apoiadas. Os critérios de seleção adotados estão alinhados com os objetivos visados, valorizando a obtenção de resultados, contudo as métricas utilizadas não permitem, em geral, a sua quantificação objetiva.

Regulamento Específico - Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central e Local e dos Profissionais da Saúde (Tipologia de Intervenção 3.3 do Eixo 3, do Programa Operacional Potencial Humano [POPH])

Período de programação		Fundo	
X	QREN		FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
	PT2020	X	FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

PO Temático Potencial Humano [POPH] + POR Norte + POR Centro + POR Lisboa + POR Alentejo + POR Algarve

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 20/06/2008 (aprovada pelo Despacho N.º 18474/2008, de 20 de junho, do Gabinete do Ministro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, com produção de efeitos a partir de 1 de janeiro de 2008)
- 1.ª Alteração: 26/06/2009 (aprovada pelo Despacho N.º 15053/2009, de 26 de junho, do Gabinete do Ministro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, com produção de efeitos a partir de 1 de agosto de 2008, alterado pela Declaração de Retificação N.º 2397/2009, de 18 de setembro, do Gabinete do Ministro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social)

Âmbito e/ou objetivos

O presente regulamento define o regime de acesso aos apoios concedidos no âmbito da formação para a inovação e gestão na administração pública central, da gestão e aperfeiçoamento profissional da administração pública local autárquica e da formação para os profissionais da saúde (esta última não abrangida pela presente Avaliação).

Constituem objetivos da presente tipologia de intervenção:

- Apoiar ações de formação estratégicas para a gestão e inovação na administração pública central;
- Promover o desenvolvimento de competências técnicas, científicas e comportamentais necessárias a um desempenho profissional dos ativos da Administração Pública compatível com as exigências decorrentes da modernização dos serviços;
- Apoiar a modernização e a inovação nas autarquias locais, assim como promover a produção de competências profissionais indispensáveis ao processo de descentralização administrativa;
- Promover o desenvolvimento de competências técnicas, científicas e comportamentais necessárias a um desempenho profissional dos ativos da saúde compatível com as exigências decorrentes da modernização do sistema da saúde.

Consagra ainda que a formação deve ser estruturante e alinhada com as vertentes de reestruturação e modernização da Administração Pública, incluindo modelos de formação-ação.

A versão original, aprovada pelo Despacho N.º 18474/2008, de 20 de junho, do Gabinete do Ministro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, não sofreu alterações relevantes no que se refere ao âmbito e objetivos do presente regulamento específico.

Tipologia de operações elegíveis

São elegíveis:

- Ações de formação de dirigentes, chefias intermédias e quadros superiores, especialmente orientadas para as áreas estratégicas de reforma e modernização da Administração Pública [AP], nomeadamente as técnicas de planeamento e programação, a avaliação de projetos, a gestão e avaliação de desempenhos de serviços,

programas, dirigentes e trabalhadores, a gestão de recursos públicos e de organizações e as tecnologias de informação e de comunicação;

- Ações de formação específicas e diretamente associadas ao desenvolvimento e ou replicação de intervenções de modernização administrativa realizadas ao abrigo do Sistema de Apoios à Modernização Administrativa [SAMA];
- Ações de formação de aperfeiçoamento e especialização decorrentes das atuais e futuras necessidades dos organismos e serviços da AP;
- Ações de formação inicial de pessoal a admitir ou recém-admitido na AP, garantindo o seu enquadramento técnico-profissional;
- Ações de formação com vista à adaptação a novas funções, à mobilidade funcional e ou desenvolvimento profissional dos trabalhadores;
- Estágios em administrações públicas estrangeiras e organizações internacionais;
- Ações de formação de formadores para a preparação técnica e pedagógica de funcionários públicos;
- Ações de formação com vista à promoção na carreira;
- Ações de formação de adaptação e especialização decorrentes das atuais e futuras competências da administração local autárquica;
- Ações de formação que visem dar resposta à atribuição às entidades da administração local autárquica de competências próprias de formação e de gestão da formação;
- Modalidades de formação-ação adaptadas às especificidades organizativas da administração local, tendo em vista a organização de formação orientada para a produção das competências profissionais intrinsecamente associadas a processos de modernização e de desenvolvimento organizacional;
- Ações de formação associadas ao desenvolvimento de competências dos profissionais de saúde ou outros agentes que atuam na área da saúde;
- Formação na área da saúde realizada no exterior, a decorrer em território nacional ou no estrangeiro, quando se trate de candidaturas apresentadas pelas entidades empregadoras e desde que os destinatários sejam trabalhadores ao seu serviço;
- Estágios dos profissionais da saúde noutras entidades congéneres, desde que relacionados com o aperfeiçoamento profissional dos formandos.

O financiamento é concretizado através de candidatura, com a duração máxima de 24 meses. As candidaturas são apresentadas (exclusivamente através do Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu [SIIFSE]) na sequência de abertura de procedimento publicitado no *site* do POPH.

A versão original, aprovada pelo Despacho N.º 18474/2008, de 20 de junho, do Gabinete do Ministro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, não sofreu alterações relevantes no que se refere à tipologia de operações elegíveis.

Tipologia de entidades beneficiárias

São beneficiários:

- Organismos e serviços da administração direta do Estado, bem como os institutos públicos, em qualquer das suas modalidades;
- Organizações representativas dos trabalhadores e associações profissionais;
- Outras pessoas coletivas públicas com atribuições de gestão partilhada de recursos públicos financeiros, humanos e materiais;
- Entidades públicas da administração local autárquica e as suas associações;
- Entidades públicas, da economia social ou privadas sem fins lucrativos, que se encontrem habilitadas para atividades de promoção da saúde e para a prestação de cuidados de saúde.

São destinatários das ações desenvolvidas no âmbito da presente tipologia de intervenção:

- Os ativos afetos aos organismos e serviços da administração pública central com sede no território continental de Portugal;

- Os ativos com vínculo laboral, incluindo os estagiários nas carreiras de acesso, às entidades públicas da administração local autárquica, incluindo as respetivas associações, com sede no território continental de Portugal;
- Os ativos com vínculo às instituições do sector da saúde.

- 1.ª Alteração: Nomeia enquanto beneficiários as instituições de ensino superior públicas, podendo estas revestir a forma de fundações públicas.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

Não são estabelecidos requisitos específicos de elegibilidade das operações na regulamentação da presente tipologia de intervenção.

[São estalecidas prioridades e orientações vinculativas que as candidaturas devem observar em notas técnicas emitidas pelo POPH e/ou OI, designadamente: Nota Técnica N.º 1/UA II – POPH/2012; NOTA TÉCNICA N.º 1/DGAL-POPH/2013; NOTA TÉCNICA N. º 1/ACSS-POPH/2013]

Referencial de análise e seleção de candidaturas

No sector da administração pública central, a apreciação e seleção das candidaturas têm em conta os seguintes critérios:

- Ações de formação complementares ou integradas em projetos de reforma e de modernização e ou de qualificação dos organismos e serviços da AP;
- Ações de formação exigíveis para o exercício de funções dirigentes previstas no estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado (Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, alterada pela Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto);
- Ações de formação profissional de pessoal dirigente, técnico superior, técnico, técnico-profissional, assistente técnico e assistente administrativo, prioritariamente nas seguintes áreas:
  - Planeamento estratégico e gestão por objetivos;
  - Gestão e avaliação de projetos;
  - Gestão e avaliação de desempenho de serviços, programas, dirigentes e trabalhadores e metodologias de melhoria contínua;
  - Gestão de recursos humanos;
  - Gestão financeira e orçamental e POCP;
  - Contratação pública e sistemas de aquisição de bens e serviços;
  - Reengenharia de processos;
  - Marketing público, comunicação institucional e atendimento;
  - Gestão para a qualidade, liderança e gestão de equipas;
  - Gestão do conhecimento;
  - Tecnologias de informação e comunicação, sociedade de informação e administração eletrónica;
  - Literacia informática;
- Ações de formação para requalificação, nomeadamente as necessárias à adaptação a novas funções e ou no âmbito da mobilidade funcional de trabalhadores;
- Ações de formação que prossigam os objetivos de igualdade de género, nomeadamente as que incluam módulos neste domínio;
- Prioridade às ações de formação realizadas por *e-learning*;
- Prioridade às ações que promovam o conhecimento de boas práticas a nível internacional;
- Promoção do acesso dos trabalhadores a processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC)/«Novas oportunidades».

No sector da administração local, a apreciação e seleção das candidaturas têm em conta os seguintes critérios:

- Relevância da formação proposta, face às necessidades locais ou regionais;
- Ações de formação dirigidas para o desenvolvimento de competências profissionais em domínios estratégicos para a modernização do sector e para a qualidade do serviço público, prioritariamente nas seguintes áreas:
  - Planeamento estratégico e gestão por objetivos;
  - Gestão e avaliação de projetos;
  - Gestão e avaliação de desempenho de serviços, programas, dirigentes e trabalhadores e metodologias de melhoria contínua;
  - Gestão de recursos humanos;
  - Gestão financeira e orçamental e POCAL;
  - Contratação pública e sistemas de aquisição de bens e serviços;
  - Reengenharia de processos;
  - Marketing público, comunicação institucional e atendimento;
  - Gestão para a qualidade, liderança e gestão de equipas;
  - Gestão do conhecimento;
  - Tecnologias de informação e comunicação, sociedade de informação e administração eletrónica;
  - Literacia informática;
- Relevância estratégica do projeto proposto, em termos locais e sectoriais;
- Organização das ações com base em modelos inovadores de formação;
- Promoção do acesso dos trabalhadores a processos de RVCC/«Novas oportunidades»;
- Ações de formação que prossigam os objetivos de igualdade de género, nomeadamente as que incluam módulos neste domínio.

Nas formações específicas na área da saúde, a apreciação e seleção das candidaturas têm em conta os seguintes critérios:

- Ações de formação alinhadas com as prioridades e objetivos do Plano Nacional de Saúde;
- Ações de formação diretamente ligadas à prestação de cuidados de saúde;
- Ações de formação associadas a processos de modernização e inovação dos serviços prestadores de saúde;
- Ações de formação associadas aos sistemas de informação específicos do sector da saúde;
- Ações de formação que recorram a metodologias de formação ativas, com forte componente prática.

A grelha de análise que pondera os critérios de seleção referidos é divulgada em sede de abertura do procedimento de candidatura.

A versão original, aprovada pelo Despacho N.º 18474/2008, de 20 de junho, do Gabinete do Ministro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, não sofreu alterações relevantes no que se refere no que ao referencial de análise e seleção de candidaturas.

Outros aspetos relevantes

- São organismos intermédios [OI]:
  - No âmbito da administração pública local autárquica, a Direcção-Geral da Administração Local [DGAL] assume a qualidade de OI, sem subvenção, apoiando a comissão diretiva do POPH no processo de seleção e acompanhamento das candidaturas;
  - No âmbito da saúde, a Administração Central do Sistema de Saúde, I. P. [ACSS], assume a qualidade de OI, sem subvenção, apoiando a comissão diretiva do POPH no processo de seleção e acompanhamento das candidaturas.

- A 1.ª alteração ao presente regulamento específico refere-se à Inclusão enquanto beneficiários as instituições de ensino superior públicas.

Apreciação global

O presente regulamento específico apresenta consistência global com as orientações e prioridades fixadas na programação, em especial no que respeita ao seu âmbito, objetivos e tipologias de operações elegíveis, consagrando que a formação a apoiar deve ser alinhada com as vertentes de reestruturação e modernização da AP. Não são estabelecidos requisitos específicos de elegibilidade das operações, sendo estes remetidos para notas técnicas emitidas pelo POPH e/ou OI competente. Relativamente aos critérios de seleção, estes estão globalmente alinhados com os objetivos visados, mas não valorizam a obtenção de resultados, privilegiando a verificação das realizações concretizadas.

REGULAMENTO ESPECÍFICO DO PROGRAMA OPERACIONAL DOS AÇORES PARA A CONVERGÊNCIA [PROCONVERGENCIA]

Período de programação		Fundo	
X	QREN	X	FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
	PT2020		FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

PO dos Açores para a Convergência [PROCONVERGENCIA] – Eixo 1/Eixo 7

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 15/11/2007 (aprovada pelo órgão de direção política do PROCONVERGENCIA, a Comissão Intergovernamental para os Apoios Comunitários, a 15 de novembro de 2007)

Âmbito e/ou objetivos

O presente regulamento estabelece as condições de acesso ao PROCONVERGENCIA para o período de programação 2007-2013. As operações a apoiar no PROCONVERGENCIA foram enquadradas em seis eixos prioritários, relevando para a intervenção na modernização e capacitação da Administração Pública [AP] o Eixo 1 – Dinamizar a criação de riqueza e emprego nos Açores, concretamente os objetivos específicos:

- OE 1.5 – Melhorar a acessibilidade e utilização das TIC, objetivo que integra um conjunto de intervenções orientadas para a sociedade da informação, inovação e TIC;
- OE 1.6 – Melhorar a eficiência administrativa, objetivo direcionado para o desenvolvimento do modelo de modernização do serviço público, visando o aumento da eficácia e a eficiência da atividade administrativa, a redução dos "custos públicos de contexto" e a promoção do uso intensivo das TIC. Neste âmbito estabeleceram-se as seguintes prioridades:
  - Aproveitamento das sinergias entre os serviços públicos para a qualificação e simplificação do atendimento aos cidadãos e às empresas;
  - Racionalização dos modelos de organização e gestão da AP e a simplificação, reengenharia e desmaterialização de processos;
  - Criação de infraestruturas tecnológicas, de comunicação e de sistemas de informação na AP, com o objetivo de racionalizar e reduzir os custos fixos e permanentes com impacto para a prestação do serviço público para os cidadãos e para as empresas.

A versão original do presente regulamento específico não sofreu alterações relevantes no que se refere ao âmbito e aos objetivos que se propôs atingir.

Tipologia de operações elegíveis

O presente regulamento prevê a apresentação de candidaturas em contínuo, considerando elegíveis as seguintes operações:

- OE 1.5 - Melhorar a acessibilidade e utilização das TIC:
  - Equipamento e *software* informáticos;
  - Infraestruturas e ligações em banda larga que visem melhorar o acesso às novas TIC;
  - Conceção e produção de conteúdos regionais multimédia, designadamente no que se refere à constituição de páginas Web, portais e à digitalização de arquivos, CD-Roms, suportes informáticos de informação, produtos interativos, entre outros;
  - Equipamento específico e de formação técnica especializada no domínio das novas TIC;

- Projetos dirigidos para a criação e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, destinados a melhorarem o acesso dos cidadãos portadores de deficiência às novas TIC;
- Dinamização de espaços TIC, Redes Públicas e Escolas Digitais;
- Projetos relativos à criação de conteúdos didáticos suportados em projetos educativos multidisciplinares;
- Projetos que contribuam para o aumento da acessibilidade à sociedade de informação de toda a população;
- Projetos que prevejam o uso da telemedicina para melhoria dos meios de diagnóstico, da prestação de serviços de saúde e da cobertura geográfica e eficácia dos serviços de saúde;
- Projetos que, pela utilização das TIC e, designadamente pelo uso da Internet e do comércio eletrónico, contribuam para a modernização do tecido económico, para o aumento de competitividade das empresas regionais, para a criação de novos postos de trabalho ou de postos de trabalho que exijam mais elevados níveis de qualificação;
- Conceção e produção de sistemas de informação e bases de dados, envolvendo diversas entidades e promovendo parcerias (público-público; público-privado);
- Criação de espaços multimédia;
- Ações de sensibilização/ demonstração, *workshops*, conferências e seminários entre os quais se incluem as orientadas para a promoção do uso generalizado de tecnologias da informação;

- OE 1.6 - Melhorar a eficiência administrativa:
  - Ações que visem agilizar os processos administrativos e promover a oferta de serviços aos cidadãos e às empresas, através da introdução de práticas baseadas nas potencialidades oferecidas pelas novas TIC na implementação do *e-government* e da Rede Integrada de Apoio ao Cidadão [RIAC];
  - Projetos que visem a supressão de procedimentos desnecessários e organização transversal dos serviços administrativos em função das necessidades dos cidadãos e das empresas, de modo a que seja disponibilizada uma resposta única aos momentos mais relevantes para estes;
  - Projetos orientados para a utilização de todos os canais de comunicação dentro da AP e entre a AP e os cidadãos e as empresas;
  - Prestação de serviços orientados para a satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas;
  - Promoção da avaliação dos níveis de serviços alcançados e introdução de práticas de monitorização de padrões comparáveis orientados para os cidadãos e empresas;
  - Planos de reengenharia e desmaterialização de processos da AP;
  - Promoção da inovação organizacional na AP;
  - Projetos que visem a redução dos custos de organização e funcionamento dos serviços públicos;
  - Desenvolvimento de uma infraestrutura comum de comunicações que assegure a conectividade entre os serviços públicos, com base em mecanismos de segurança adequados;
  - Desenvolvimento de mecanismos de participação e o reforço da administração eletrónica no exercício de cidadania;
  - Imagem, identidade, comunicação e atendimento ao cidadão nos centros de saúde – beneficiação e dignificação das áreas de interface física e humana entre os serviços dos centros de saúde e os cidadãos/ utentes, acompanhando mudanças organizacionais internas e criando uma imagem renovada dos centros de saúde e das respetivas equipas multiprofissionais.

A versão original do presente regulamento específico não sofreu alterações relevantes no que se refere à tipologia de operações elegíveis.

Tipologia de entidades beneficiárias

São beneficiários:

- AP, incluindo Institutos Públicos;
- Entidades públicas que desenvolvam atividades científicas e tecnológicas;

- Organizações não-governamentais [ONG], associações científicas e outras pessoas coletivas de direito público sem fins lucrativos;
- Estabelecimentos de ensino;
- Instituições particulares de interesse público.

A versão original do presente regulamento específico não sofreu alterações relevantes no que se refere à tipologia de entidades beneficiárias.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

Não foram estabelecidos, no presente regulamento, requisitos específicos de elegibilidade das operações.

Referencial de análise e seleção de candidaturas

As operações a selecionar para cofinanciamento são objeto de avaliação de mérito, tendo sido estabelecida uma escala compreendida entre 0 e 10 pontos. As candidaturas com classificação final igual ou menor que 4 pontos devem ser objeto de reformulação/desistência/rejeição. A apreciação e seleção das candidaturas têm em conta os seguintes critérios (aprovados pela Comissão de Acompanhamento dos Programas Operacionais PROCONVERGENCIA e PRO-EMPREGO em 20 de novembro de 2007):

- OE 1.5 - Melhorar a acessibilidade e utilização das TIC:
  - A. Prioridades da Política de Coesão
    - A1: Categoria de despesa em termos de *earmarking*
  - B. Estratégia de Desenvolvimento Regional
    - B1: Enquadramento no Instrumento de Política Pública Regional
  - C. Grau de Inserção na Programação do PO
    - C1: Contribuição direta para as Metas
    - C2: Grau de Influência
    - C3: Complementaridade
    - C4: Escala/ Dimensão
    - C5: Utilização Eficiente de Energia
    - C6: Prioridades Setoriais
  - D. Qualidade do Projeto
    - D1: Natureza da Proposta
  - E. Montagem Institucional
    - E1: Nível de Parceria
- OE 1.6 - Melhorar a eficiência administrativa:
  - A. Prioridades da Política de Coesão
    - A1: Categoria de despesa em termos de *earmarking*
  - B. Estratégia de Desenvolvimento Regional
    - B1: Enquadramento no Instrumento de Política Pública Regional
  - C. Grau de Inserção na Programação do PO
    - C1: Contribuição direta para as Metas
    - C2: Grau de Influência
    - C3: Complementaridade
    - C4: Escala/ Dimensão
    - C5: Utilização Eficiente de Energia
    - C6: Prioridades Setoriais
  - D. Qualidade do Projeto

D1: Qualidade técnica e tecnológica da operação

D2: Impacto na organização interna das entidades

D3: Impacto na qualificação dos recursos humanos

D4: Evidência de inovação e/ou caráter estruturante da proposta

D5: Restantes casos

- E. Montagem Institucional

  E1: Nível de Parceria

A grelha de análise que pondera os critérios de seleção referidos é divulgada em sede de abertura do aviso de candidatura.

A versão original do presente regulamento não sofreu alterações relevantes no que se refere ao referencial de análise e seleção de candidaturas.

Outros aspetos relevantes

- A primeira reprogramação do POCONVERGENCIA (aprovada pela Comissão Europeia em 15 de dezembro de 2011) traduz-se na alteração da sua estrutura programática, onde são fundidos os eixos 3 e 4, passando de seis para cinco eixos (eixos 7, 8, 9, 10, e 11), e na transferência de 40 M€ do Eixo 1 para o Eixo 2. Os objetivos específicos mantêm-se inalterados em número e natureza. O conteúdo programático sofreu também alguns ajustamentos, destacando-se: a adaptação dos sistemas de incentivos ao investimento privado, no novo contexto e situação socioeconómica; o alargamento das infraestruturas modernas de comunicação a todo o território regional; maior prioridade às infraestruturas e equipamentos de educação e formação; o enfoque em ações de intervenção em espaços urbanos e também o alargamento de investimentos no domínio da eficiência energética.
- A segunda reprogramação do PROCONVERGENCIA (aprovada pela Comissão Europeia em 19 de dezembro de 2012), motivada pelas alterações socioeconómicas significativas e dificuldades de aplicação, traduz-se em ajustamentos pontuais ao texto do programa e à alteração do respetivo Plano de Financiamento.

Apreciação global

O RE apresenta consistência global com as orientações e prioridades fixadas na programação. Não são fixados requisitos específicos e os critérios de seleção adotados, apesar de evidenciarem algum alinhamento com os objetivos visados, não valorizam a obtenção de resultados.

REGULAMENTO ESPECÍFICO DO PROGRAMA OPERACIONAL DO FUNDO SOCIAL EUROPEU PARA A REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES [PRO-EMPREGO] – TIPOLOGIA 5.2

Período de programação		Fundo	
X	QREN		FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
	PT2020	X	FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

PRO-Emprego – Tipologia 5.2 - Qualificação para a modernização e serviços da Administração Pública [AP]

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 21/02/2008 (adotado pelo Despacho N.º 110/2008, de 21 de Fevereiro, da Vice-Presidência do Governo Regional, na sequência da aprovação pela Comissão Intergovernamental para os Apoios Comunitários, constituída pela Resolução do Conselho do Governo n.º 113/ 2007, de 18 de Outubro)

Âmbito e/ou objetivos

O presente regulamento define o regime de acesso aos apoios do PRO-Emprego a conceder no âmbito da Tipologia T5.2 – Qualificação para a modernização e serviços da AP, no que se refere à Ação Tipo 5.2.1 – Cursos de apoio à reengenharia de processos de governo eletrónico na AP Regional e Local.

A Tipologia 5.2 tem por objetivo geral apoiar a estruturação do sistema de ciência e tecnologia e criar condições para a sua crescente aproximação ao tecido empresarial e como objetivo específico aumentar o recurso às TIC como instrumento de modernização na AP.

A versão original do presente regulamento específico não sofreu alterações relevantes no que se refere ao âmbito e aos objetivos que se propôs atingir.

Tipologia de operações elegíveis

Podem ser objeto de financiamento os cursos de apoio à reengenharia de processos de governo eletrónico na AP Regional e Local.

A versão original do presente regulamento específico não sofreu alterações relevantes no que se refere à tipologia de operações elegíveis.

Tipologia de entidades beneficiárias

Podem ter acesso aos apoios concedidos no âmbito do presente regulamento:

- Entidades formadoras certificadas;
- Universidades.

São destinatários os ativos empregados do sector público regional e local.

A versão original do presente regulamento específico não sofreu alterações relevantes no que se refere à tipologia de entidades beneficiárias e destinatários.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

Não foram estabelecidos, no presente regulamento, requisitos específicos de elegibilidade das operações.

Referencial de análise e seleção de candidaturas

Constituem critérios gerais de seleção das candidaturas:

- Relevância estratégica das ações propostas, em termos regionais ou sectoriais;

- Coerência das ações propostas com a fundamentação da sua necessidade e oportunidade, designadamente em matéria de empregabilidade ou de sustentabilidade do emprego dos destinatários;
- Qualidade técnica das ações propostas, nomeadamente, no que respeita à coerência entre o perfil dos destinatários, os conteúdos, a metodologia e a duração da intervenção, bem como no que se refere aos métodos de avaliação da execução e dos resultados da intervenção;
- Contributo para o desenvolvimento das competências profissionais nos domínios da inovação e da sociedade de informação;
- Potencial de empregabilidade dos destinatários, mormente, no que respeita ao tipo de relacionamento da entidade com o meio socioeconómico, designadamente as empresas, bem como no que se refere aos mecanismos de inserção profissional que se propões adotar;
- Explicitação objetiva do contributo para a promoção da igualdade de oportunidades, em função do género, da deficiência e de outras causas de discriminação.

Constituem critérios específicos (da Tipologia 5.2) de seleção das candidaturas:

- Ações de formação decorrentes de processos de modernização da AP;
- Ações de formação que decorram de processos de reengenharia, nomeadamente os induzidos pela utilização de TIC em novos processos de governo eletrónico.

A versão original do presente regulamento não sofreu alterações relevantes no que se refere ao referencial de análise e seleção de candidaturas.

Outros aspetos relevantes

- A apresentação de candidaturas tem lugar em dois períodos (o gestor pode excecionalmente determinar outros períodos de apresentação de candidaturas):
  - De 1 a 31 de março, para projetos a iniciar entre 1 de julho e 31 de dezembro do mesmo ano;
  - De 1 a 30 de setembro, para projetos a iniciar entre 1 de janeiro e 30 de junho do ano seguinte.

Apreciação global

O presente regulamento específico apresenta âmbito, objetivos e tipologias de operação limitados e redutores no quadro da Qualificação para a Modernização. Não estabelece requisitos específicos e os critérios de seleção adotados são de âmbito geral e não valorizam a obtenção de resultados.

REGULAMENTO ESPECÍFICO DO PROGRAMA OPERACIONAL DE VALORIZAÇÃO DO POTENCIAL ECONÓMICO E COESÃO TERRITORIAL DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA [INTERVIR+] – TIPOLOGIA 1.3.1

Período de programação		Fundo	
X	QREN	X	FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
	PT2020		FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

INTERVIR+ – Eixo Prioritário I – Inovação, Desenvolvimento Tecnológico e Sociedade do Conhecimento, Tipologia de Investimento 1.3.1 – Modernização Administrativa

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 17/12/2007 (aprovada pela Autoridade de Gestão [AG] em 17 de dezembro de 2007, após a aprovação dos critérios de seleção pela Comissão de Acompanhamento)[29]
- 1.ª Alteração: 27/06/2008 (aprovada pela AG em 27 de junho de 2008)
- 2.ª Alteração: 28/11/2008 (aprovada pela AG em 28 de novembro de 2008)
- 3.ª Alteração: 26/06/2009 (aprovada pela AG em 26 de junho de 2009)
- 4.ª Alteração: 21/07/2009 (aprovada pela AG em 21 de julho de 2009)
- 5.ª Alteração: 04/06/2010 (aprovada pela AG em 4 de junho de 2010)
- 6.ª Alteração: 13/03/2012 (aprovada pela AG em 13 de março de 2012)

Âmbito e/ou objetivos

O presente regulamento estabelece o regime de aplicação do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional [FEDER] no âmbito do INTERVIR+, no que concerne às candidaturas a apresentar no âmbito deste programa, exceto as relativas a sistemas de incentivos e/ou de outros instrumentos financeiros de apoio à atividade produtiva, definidas em regulamentação específica.

Constitui objeto deste regulamento o conjunto de tipologias de investimento previstas no respetivo PO (elencadas no Anexo I).

A Tipologia de Investimento 1.3.1 prossegue o objetivo de melhorar a qualidade e a eficácia da administração regional.

A versão original do presente regulamento específico não sofreu alterações relevantes no que se refere ao âmbito e aos objetivos que se propôs atingir.

Tipologia de operações elegíveis

No âmbito da promoção e desenvolvimento do governo eletrónico e da aproximação dos serviços públicos aos cidadãos e às empresas, são suscetíveis de apoio as seguintes tipologias de operações:

- Alargamento do *e-governement*, lançando novo procedimento de "Formulários/Serviços *online*" que garanta o aumento de número de serviços públicos prestados por via eletrónica ou não presencial bem como a manutenção/atualização dos serviços já implementados (Madeira Digital II);
- Regulamentação da interoperabilidade entre sistemas de informação, por forma a reduzir e a facilitar a implementação de gestão de processos e a consequente diminuição dos tempos de resposta;

[29] O quadro de controlo de versões do RE do INTERVIR+, nas suas versões posteriores, refere que a versão inicial data de 04/04/2008, contudo não foi possível rastrear este documento, pelo que se considerou a versão aprovada pela Autoridade de Gestão do PO em 17/12/2007 como versão original.

- Desenvolvimento de um repositório de informação, tendo em vista a criação de uma base de dados de conhecimento da AP;
- Otimização da infraestrutura da rede integrada do governo por forma a suportar maiores larguras de banda e aumentar os seus níveis de segurança;
- Desenvolvimento de plataformas comuns de presenças na Internet que facilitem o acesso e pesquisa de informação às empresas e aos cidadãos;
- Incremento de uma política ativa de gestão centralizada, e extensiva a todos os serviços da administração regional, do parque informático – seja ao nível do *software*, seja ao nível do *hardware* –, bem como dos conteúdos disponibilizados na Internet;
- Implementação de soluções de comunicação inovadoras, baseadas nas novas Tecnologias de Informação e Comunicação [TIC], comuns a todos os serviços da administração regional, de forma a reduzir custos e a aumentar a qualidade do serviço.

No âmbito do fomento à qualidade e certificação dos serviços públicos, são suscetíveis de apoio as seguintes tipologias de operações:

- Apoio à implementação de metodologias de gestão da qualidade nos organismos da AP regional visando sensibilizar e incentivar os serviços públicos a apostarem em estratégias de gestão que permitam a aplicação do modelo de certificação, com a consequente definição de objetivos a atingir, a sua quantificação e a respetiva medição de resultados atingidos, orientados para a satisfação do cidadão/cliente;
- Apoio a projetos de Certificação da Qualidade dos serviços públicos regionais;
- Apoio à implementação de sistemas de Gestão de Processos, Expediente, *Workflow* e Digitalização de Documentos, que possibilite a redução do papel, a circulação eletrónica de documentos dentro dos serviços e o controlo dos processos por meios eletrónicos;
- Apoio à reengenharia de processos e gestão da mudança, visando repensar os processos de suporte aos organismos públicos e reorganizar os seus *back-offices*, com o objetivo de potenciar a automatização de procedimentos e a gestão partilhada de tarefas horizontais (contabilidade, orçamento, gestão de pessoal, aprovisionamento, etc…);
- Concretização da Estratégia Regional para a Qualidade;
- Realização de campanhas de sensibilização para a Qualidade.

A versão original do presente regulamento específico não sofreu alterações relevantes no que se refere à tipologia de operações elegíveis.

Tipologia de entidades beneficiárias

- Governo Regional da Madeira;
- Municípios, associações ou empresas municipais;
- Outras entidades, públicas ou privadas, mediante protocolo ou outra forma de contratualização com o Governo Regional;
- Outras entidades que prossigam fins públicos enquadrados no âmbito da tipologia de investimento, devidamente articuladas com a Administração Regional.

A versão original do presente regulamento específico não sofreu alterações relevantes no que se refere à tipologia de entidades beneficiárias.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

O presente regulamento não estabelece requisitos específicos de elegibilidade das operações.

Referencial de análise e seleção de candidaturas

A análise das candidaturas consiste na verificação da sua regularidade formal e substancial com base na legislação aplicável, no PO e em critérios de qualidade, e tendo em consideração, nomeadamente, as

necessidades do setor e/ou do território objeto das operações e as prioridades definidas na regulamentação geral ou específica.

A apreciação do mérito das candidaturas, da responsabilidade da AG, é fundamentada nos critérios de seleção em vigor. O mérito das candidaturas é aferido mediante o recurso a instrumentos de apoio à decisão, definidos pela AG.

As candidaturas, no âmbito da Tipologia 1.3.1, são assim apreciadas relativamente aos seguintes critérios de seleção:

- Relevância estratégica das operações no âmbito do Plano de Desenvolvimento Económico e Social (PDES 2007 – 2013) para a RAM e, nos casos aplicáveis, no respetivo Plano Sectorial;
- Operações que concorram para os objetivos específicos do Eixo Prioritário;
- Operações que se revelem fundamentais para o cumprimento das metas associadas aos indicadores de resultado do Eixo Prioritário;
- Operações que sejam relevantes para o cumprimento da regra do *Earmarking*;
- Operações que tenham um carácter inovador e diferenciado;
- Operações que tenham associada uma mais-valia ambiental;
- Operações que concorram para a redução de emissões de gases com efeito de estufa;
- Operações que evidenciem adequado grau de eficiência energética e utilização sustentável da energia;
- Operações que promovam a igualdade de oportunidades;
- Operações que contemplem o estabelecimento de parcerias, incluindo as parcerias público-privadas;
- Operações que sejam relevantes e complementares à intervenção comparticipada pelo Fundo Social Europeu;
- Operações que promovam a sociedade da informação;
- Operações que potenciem a competitividade da economia regional quer em sectores de forte potencial de crescimento, quer mediante a revitalização de sectores tradicionais;
- Operações que gerem complementaridades e sinergias com outras operações de interesse regional, nacional ou comunitário;
- Operações que contemplem metodologias de cooperação transnacional;
- Operações que resultem de parcerias estratégicas e tenham âmbito supramunicipal.

- 1.ª Alteração: Introdução de seis critérios de seleção adicionais, nomeadamente:
  - Contributo para a melhoria da prestação do serviço aos cidadãos e às empresas;
  - Contributo para a modernização da entidade beneficiária (efeitos e resultados);
  - Contributo para a estratégia e objetivos da política regional para a modernização administrativa e administração eletrónica;
  - Grau de inovação ou de utilização de "boas práticas" da operação;
  - Grau de envolvimento dos parceiros relevantes ou representatividade à escala regional;
  - Operações que contemplem a simplificação de processos.

Outros aspetos relevantes

- De acordo com o presente regulamento, a receção das candidaturas e a sua apresentação processa-se de forma contínua.
- A 1.ª alteração ao presente regulamento refere-se: à supressão do seu artigo 11.º, relativo à formalização da decisão; à alteração do artigo 10.º passando a prever a audiência prévia do beneficiário após conhecimento da proposta de decisão; à alteração do artigo 12.º, introduzindo a obrigatoriedade do início da operação no prazo máximo de três meses; à introdução de novo artigo (12.º na versão alterada) referente à reprogramação das operações; à alteração do artigo 13.º, passando este a mencionar apenas que as

alterações decorrentes da reprogramação da operação implicam a correspondente alteração ao contrato de financiamento; ao ajustamento do texto dos artigos 16.º e 18.º, referentes à apresentação de pedidos de pagamento e ao pagamento, respetivamente; e à introdução (no Anexo II) dos critérios de seleção aplicáveis à Assistência Técnica do PO e de novos critérios de seleção aplicáveis à Tipologia 1.3.1.

- A 2.ª alteração ao presente regulamento refere-se à introdução, no seu artigo 16.º, da possibilidade das entidades beneficiárias de projetos de Assistência Técnica poderem solicitar pagamentos a título de adiantamento sem a apresentação de documentos comprovativos de despesa, sem relevância para a regulamentação específica aplicável à Tipologia 1.3.1.
- A 3.ª alteração ao presente regulamento refere-se à clarificação das despesas consideradas elegíveis e não elegíveis (corpo do artigo 9.º), sem relevância para a regulamentação específica aplicável à Tipologia 1.3.1.
- A 4.ª alteração ao presente regulamento refere-se à clarificação do procedimento a observar na apresentação de pedidos de pagamento (corpo do artigo 16.º), sem relevância para a regulamentação específica aplicável à Tipologia 1.3.1.
- A 5.ª alteração ao presente regulamento deve-se, essencialmente, à sua adaptação às mudanças introduzidas nos regulamentos gerais dos fundos europeus (na sequência da necessidade de contrabalançar os efeitos negativos da crise financeira na economia), sem relevância para a regulamentação específica aplicável à Tipologia 1.3.1.
- A 6.ª alteração ao presente regulamento compreende o ajustamento de grande parte dos seus artigos mas sem relevância para a regulamentação específica aplicável à Tipologia 1.3.1.

Apreciação global

O presente regulamento específico apresenta consistência global com as orientações e prioridades fixadas na programação, em especial no que respeita ao seu âmbito, objetivos e tipologias de operações elegíveis. Não são fixados requisitos específicos e os critérios de seleção adotados estão parcialmente alinhados com os objetivos visados (após a 1.ª alteração do regulamento, com a introdução de critérios adicionais) e não valorizam claramente a dimensão de resultados. Ainda ao nível dos critérios de seleção, constata-se alguma incongruência entre as tipologias de operações apoiadas e os critérios de seleção aplicáveis.

Regulamento Específico do Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social da Região Autónoma da Madeira [RUMOS] – Domínio de Intervenção e de Investimento 1.2.2

Período de programação		Fundo	
X	QREN		FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
	PT2020	X	FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

RUMOS – Domínio de Intervenção e de Investimento 1.2.2 – Formação Profissional da Administração Pública [AP], integrado no Eixo Prioritário I – Educação e Formação e na Vertente de Intervenção – Adaptabilidade de Aprendizagem ao Longo da Vida

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 15/02/2008 (aprovada pela Portaria N.º 15-A/2008, de 15 de fevereiro, das Secretarias Regionais dos Recursos Humanos, da Educação e Cultura do Plano e das Finanças)
- 1.ª Alteração: 15/12/2009 (aprovada pela Portaria N.º 168/2009, de 15 de dezembro, das Secretarias Regionais dos Recursos Humanos, da Educação e Cultura do Plano e das Finanças)
- 2.ª Alteração: 21/02/2011 (aprovada pela Portaria N.º 10/2011, de 21 de fevereiro, das Secretarias Regionais dos Recursos Humanos, da Educação e Cultura do Plano e das Finanças)
- 3.ª Alteração: 17/08/2011 (aprovada pela Portaria N.º 102/2011, de 17 de agosto, das Secretarias Regionais dos Recursos Humanos, da Educação e Cultura do Plano e das Finanças)
- 4.ª Alteração: 27/12/2012 (aprovada pela Portaria N.º 171/2012, de 27 de dezembro, das Secretarias Regionais do Plano e Finanças, dos Assuntos Sociais e da Educação e Recursos Humanos)
- 5.ª Alteração: 17/02/2014 (aprovada pela Portaria N.º 13/2014, de 17 de fevereiro, das Secretarias Regionais do Plano e Finanças, dos Assuntos Sociais e da Educação e Recursos Humanos)

Âmbito e/ou objetivos

O presente regulamento estabelece as regras específicas de atribuição de cofinanciamento comunitário do Fundo Social Europeu [FSE] às operações apresentadas no âmbito dos domínios de intervenção previstos no Programa RUMOS, e aplica-se às tipologias de intervenção e de investimento nele previstas (elencadas no Anexo I da Portaria N.º 15/2008).

O Domínio de Intervenção e de Investimento 1.2.2 tem por objetivo específico desenvolver as competências dos funcionários e agentes de modo a contribuir para a modernização da AP, aumentando decisivamente o nível dos seus recursos humanos, bem como dotá-la de maior capacidade para responder eficazmente aos novos desafios do desenvolvimento regional e da sociedade de informação.

A versão original do presente regulamento específico não sofreu alterações relevantes no que se refere ao âmbito e aos objetivos que se propôs atingir.

Tipologia de operações elegíveis

O presente regulamento não estabelece a tipologia de operações elegíveis.

Tipologia de entidades beneficiárias

- Pessoas coletivas de direito público;
- Pessoas coletivas de direito privado, com ou sem fins lucrativos.

Público-alvo no âmbito do presente regulamento:

- Funcionários e agentes dos organismos e serviços da administração pública central, regional e local.
- 2.ª Alteração: O público-alvo passa a contemplar os ativos afetos aos organismos e serviços da AP central, regional e local, considerando como ativos as pessoas ao serviço destes organismos e serviços, bem como dos institutos públicos, em qualquer das suas modalidades, abrangendo os funcionários em regime de mobilidade especial, os agentes e os contratados em regime de contrato individual de trabalho.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

O presente regulamento não estabelece requisitos específicos de elegibilidade das operações.

Referencial de análise e seleção de candidaturas

As candidaturas são apreciadas relativamente aos seus requisitos formais, aos aspetos técnicos-pedagógicos e financeiros, bem como em relação aos seguintes critérios de seleção:

- Fazer parte de uma estratégia regional de formação profissional na AP e administração Local;
- Estar integradas em projetos de modernização de organismos ou serviços;
- Incidir sobre áreas técnicas de formação relacionadas com as competências específicas dos organismos;
- Potenciar a inovação e modernização administrativa através da atualização e aperfeiçoamento dos funcionários em relação às novas tecnologias de informação e comunicação.

A versão original do presente regulamento não sofreu alterações relevantes no que se refere ao referencial de análise e seleção de candidaturas.

Outros aspetos relevantes

- O período de apresentação de candidaturas é fechado, sendo que os prazos para apresentação, suspensão e encerramento de candidaturas são fixados por despacho do Gestor do Eixo.
- A 1.ª alteração ao presente regulamento refere-se à sua adaptação, decorrente da experiência acumulada nos primeiros anos da sua vigência, sem relevância para a regulamentação específica aplicável ao Domínio 1.2.2.
- A 2.ª Alteração ao presente regulamento decorre da experiência da sua aplicação, nomeadamente no que respeita ao público-alvo e aos critérios de seleção de algumas das tipologias/ domínios de intervenção, no sentido de garantir um melhor ajustamento à realidade das entidades envolvidas e ao cumprimento dos objetivos do Programa. Concretamente em relação ao Domínio 1.2.2 são introduzidos ajustamentos ao respetivo público-alvo.
- A 3.ª Alteração ao presente regulamento introduz uma nova redação do seu artigo 9.º, relativo aos custos elegíveis, no sentido de agilizar a gestão dos projetos cofinanciados, nomeadamente no que respeita à aferição da elegibilidade dos pagamentos associados às despesas cofinanciadas.
- A 4.ª alteração ao presente regulamento refere-se à sua adaptação, decorrente da experiência de aplicação acumulada, sem relevância para regulamentação específica aplicável ao Domínio 1.2.2.
- A 5.ª alteração ao presente regulamento decorre de mudanças legislativas no âmbito dos programas de emprego, tornando assim necessário proceder à sua adaptação, contemplando situações não previstas inicialmente e a adequação a práticas entretanto implementadas, sem relevância na regulamentação específica aplicável ao Domínio 1.2.2.

Apreciação global

O presente regulamento específico apresenta consistência global com as orientações e prioridades fixadas na programação, no que respeita ao seu âmbito e objetivos. Não são fixadas tipologias de operações elegíveis nem requisitos específicos quanto à natureza das intervenções que se pretendem apoiar. Os critérios de seleção adotados estão alinhados com os objetivos visados, contudo não valorizam a obtenção de resultados.

Regulamento de Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização – Sistema de Apoio à Modernização e capacitação da Administração Pública [SAMA2020] / Sistema de apoio à transformação digital da Administração Pública [SATDAP]

Período de programação		Fundo	
	QREN	X	FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
X	PT2020	X	FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

PO Temático Competitividade e Internacionalização [POCI] + POR Norte + POR Centro + POR Lisboa + POR Alentejo + POR Algarve

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 27/02/2015 (adotada pela Portaria N.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro, da Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Economia, emitida na sequência de aprovação por deliberação da Comissão Interministerial de Coordenação do Acordo de Parceria [CIC Portugal 2020] em 9 de fevereiro de 2015)
- 1.ª Alteração: 19/06/2015 (introduzida pela Portaria N.º 181-B/2015, de 19 de junho, e alterada pela Declaração de Retificação N.º 30-B/2015, de 26 de junho)
- 2.ª Alteração: 02/10/2015 (introduzida pela Portaria N.º 328-A/2015, de 2 de outubro, da Presidência do Conselho de Ministros)
- 3.ª Alteração: 02/08/2016 (introduzida pela Portaria N.º 211-A/2016, de 2 de agosto, do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas, emitida na sequência da Deliberação N.º 14/2016 da CIC Portugal 2020, em 1 de agosto)
- 4.ª Alteração: 20/04/2017 (introduzida pela Portaria N.º 142/2017, de 20 de abril, do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas, emitida na sequência da Deliberação N.º 12/2017 da CIC Portugal 2020, em 13 de abril)
- 5.ª Alteração: 23/11/2017 (introduzida pela Portaria N.º 142/2017, de 20 de abril, do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas, emitida na sequência da Deliberação N.º 21/2017 da CIC Portugal 2020, em 22 de novembro)
- 6.ª Alteração: 19/07/2018 (introduzida pela Portaria N.º 217/2018, de 19 de julho, do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas, emitida na sequência da Deliberação N.º 16/2018 da CIC Portugal 2020, em 16 de julho)
- 7.ª Alteração: 10/12/2018 (introduzida pela Portaria N.º 316/2018, de 10 de dezembro, do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas, emitida na sequência da Deliberação N.º 24/2018 da CIC Portugal 2020, em 6 de dezembro)
- 8.ª Alteração: 15/06/2020 (introduzida pela Portaria N.º 140/2020, de 15 de junho, do Ministério do Planeamento, emitida na sequência da Deliberação N.º 15/2020 da CIC Portugal 2020, em 9 de junho, e alterada pela Portaria N.º 280/2020, de 7 de dezembro, do Ministério do Planeamento)
- 9.ª Alteração: 05/11/2020 (introduzida pela Portaria N.º 266/2020, de 5 de novembro, do Ministério do Planeamento, emitida na sequência da Deliberação N.º 28/2020 da CIC Portugal 2020, em 9 de outubro)
- 10.ª Alteração: 30/03/2021 (introduzida pela Portaria N.º 72/2021, de 30 de março, do Ministério do Planeamento, emitida na sequência da Deliberação N.º 11/2021 da CIC Portugal 2020, em 19 de março)

Âmbito e/ou objetivos

O regulamento do SAMA2020 aplica-se às operações que contribuam para a prossecução dos objetivos temáticos e prioridades de investimento seguintes:

- Melhoria do acesso às TIC, bem como a sua utilização e a sua qualidade (objetivo temático 2), através do reforço das aplicações TIC na Administração Pública [AP] em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão,

cultura em linha e saúde em linha (prioridade de investimento 2.3), no âmbito do PO Competitividade e Internacionalização [POCI] e dos POR do Norte, Centro, Alentejo e Algarve.

- Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da AP (objetivo temático 11), a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem (prioridade de investimento 11.1), no âmbito do POCI e dos POR do Norte, Centro, Alentejo e Algarve.

O SAMA2020 tem como objetivos específicos: reduzir os custos de contexto através do reforço da disponibilidade e fomento da utilização de serviços em rede da AP e melhorar a sua eficácia; qualificar a prestação do serviço público, quer através da capacitação dos serviços, quer através da formação dos trabalhadores em funções públicas.

- 5.ª Alteração: O enfoque do objeto passa a incidir no "apoio à transformação digital da AP" em vez do "apoio à M&CAP". Em consonância, o seu objetivo passa a ser a transformação digital da AP, visando esta a redução dos custos de contexto e a qualificação da prestação do serviço público, induzindo uma melhoria do seu desempenho e da sua capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos e das empresas, promovendo alterações de:
  - Relacionamento com os cidadãos e ou empresas;
  - Transformação dos processos operacionais;
  - Alteração do modelo e da oferta de bens e serviços públicos.
- 9.ª Alteração: Estabelece no objeto do regulamento específico do POCI que as condições e regras a observar pelos vários sistemas de incentivos e apoios são prorrogadas na sua vigência até 31 de dezembro de 2023.

Tipologia de operações elegíveis

São suscetíveis de apoio as seguintes tipologias de operações de modernização da AP, cofinanciadas pelo FEDER:

- Promoção de uma administração em rede, através das seguintes ações:
- Digitalização, desmaterialização e ou prestação digital de serviços públicos de forma integrada e totalmente desmaterializada, com recurso à identificação eletrónica e à plataforma de integração, tendo em vista o suporte à prestação de serviços eletrónicos multicanal;
- Desenvolvimento e integração dos sistemas e infraestruturas tecnológicas de suporte aos novos modelos de atendimento, em especial ao atendimento digital assistido, incluindo os sistemas de *backoffice* e de apoio de segunda linha, bem como a integração destes sistemas e infraestruturas tecnológicas com os existentes nas diferentes áreas setoriais e níveis de administração;
- Reengenharia, simplificação e desmaterialização de processos, internos e externos à Administração, que promovam ganhos de eficácia e eficiência, uma melhor integração multissetorial, multinível e ou entre diferentes entidades da administração local, assim como uma maior eficácia na integração da Administração com cidadãos e empresas;
- Cooperação e articulação entre serviços em rede e serviços TIC, através das seguintes ações:
- Fomento da utilização de plataformas transversais de suporte à prestação de serviços eletrónicos, designadamente através da implementação de mecanismos que assegurem a interoperabilidade entre os vários sistemas de informação da AP, em particular através da integração da iAP e no âmbito da implementação da regra "uma vez só" tendo em vista o suporte à prestação de serviços eletrónicos multicanal;
- Consolidação de mecanismos de identificação, autenticação e assinatura eletrónicas, designadamente a chave móvel digital, o cartão de cidadão e o sistema de certificação de atributos profissionais e empresariais;
- Implementação de iniciativas integradas de racionalização das TIC na AP, nomeadamente ao nível da redução de custos, da implementação de soluções TIC comuns, da implementação de soluções de comunicação integradas que assegurem a conectividade entre serviços da AP, da criação e disseminação de serviços partilhados e da melhoria dos correspondentes mecanismos de governabilidade;
- Outras ações indispensáveis no âmbito das demais prioridades definidas a nível europeu para a área da administração eletrónica;
- Implementação de novos modelos integrados de atendimento descentralizado na AP, designadamente lojas do cidadão, espaços do cidadão e serviços itinerantes;

- Ações de experimentação e divulgação da utilização inovadoras de TIC na prestação de serviços públicos.

São suscetíveis de apoio as seguintes tipologias de operações de capacitação dos serviços da AP, cofinanciadas pelo FSE:

- Estudos e implementação de estratégias de racionalização de estruturas e fomento das sinergias entre serviços públicos, designadamente através de:
- Ações de diagnóstico, avaliação de impacto regulatório e demais iniciativas visando a simplificação legislativa e racionalidade processual;
- Medidas de fomento da transparência, da boa governação e da gestão de riscos de corrupção, nomeadamente através da implementação de planos de ação nos domínios da promoção da Administração aberta;
- Desenvolvimento de instrumentos de gestão, monitorização, bem como do acompanhamento e da avaliação de políticas públicas e de infraestruturas e equipamentos coletivos;
- Ações de promoção e divulgação de iniciativas com vista à disseminação de melhores práticas e partilha de conhecimento de novas formas de organização interna e de prestação de serviços públicos aos cidadãos e às empresas, bem como o desenvolvimento de novos modelos de inovação e de experimentação na AP, como sejam laboratórios de inovação, plataformas de incubação e aceleradores, projetos colaborativos de cocriação de soluções inovadoras, projetos de governação integrada, em particular os que visam a cooperação internacional e respostas a desafios societais;
- Desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação da prestação de serviços públicos e da satisfação dos utentes, de monitorização de níveis de serviço e de certificação da qualidade dos mesmos.

São ainda suscetíveis de apoio ações de formação, cofinanciadas pelo FSE, incluindo modalidades de formação-ação, dos trabalhadores em funções públicas diretamente associadas:

- Ao desenvolvimento ou replicação de operações de modernização e/ou de capacitação dos serviços da AP, realizadas ao abrigo das tipologias de operações acima identificadas;
- Ao aumento da eficiência na prestação de serviços públicos, em particular no âmbito do reforço das competências de gestão, de processos de reorganização, reestruturação e inovação organizacional, de gestão, operação e utilização das TIC, do reforço da ética no serviço público ou da melhor integração de novos quadros da AP;
- À implementação de reformas em áreas-chave, definidas como tal pelo Governo.

A apresentação de candidaturas é feita no âmbito de um procedimento concursal, podendo ser efetuada em períodos predefinidos de acordo com um plano anual de apresentação de candidaturas elaborado e divulgado pelas AG. Estas podem também adotar a modalidade de convite para apresentação de candidaturas, em casos devidamente fundamentados, tendo em conta os objetivos associados à tipologia de operações em causa e os resultados a alcançar, os recursos financeiros disponíveis e o leque de potenciais beneficiários.

São admitidas operações individuais, operações em co promoção (que envolvem pelo menos dois beneficiários) e operações "pré-formatadas" (operações individuais de adesão a operações já concluídas ou a implementar). No caso de operações "pré-formatadas", a apresentação de candidaturas assume um formato estandardizado e predefinido, devendo o respetivo aviso, do concurso ou do convite, estabelecer os parâmetros estruturantes a que os beneficiários podem aderir.

- 5.ª Alteração: As tipologias de operações, respondendo às necessidades de uma AP orientada para a produção e disponibilização de serviços públicos "inteligentes" passam a ser:
  - Cofinanciadas pelo FEDER:
    - Desmaterialização ou prestação digital de serviços existentes ou a criar;
    - Alargamento e ou reestruturação dos canais de prestação de serviço público digital;
    - Implementação de novos modelos integrados de atendimento descentralizado na AP, designadamente lojas do cidadão, espaços do cidadão e serviços itinerantes;
    - Reestruturação e reenquadramento de sistemas de informação e comunicação [SIC] entre diferentes áreas setoriais e níveis da administração;
    - Alterações que promovam uma melhor integração multissetorial, multinível e ou entre diferentes entidades da Administração Local [AL] e ou ganhos de eficácia e eficiência, designadamente a

implementação de soluções TIC comuns, soluções de comunicação integradas que assegurem a conectividade entre serviços da AP, a criação e disseminação de serviços partilhados e da melhoria dos correspondentes mecanismos de governabilidade;

- Disponibilização de serviços TIC em rede;
- Experimentação e divulgação da utilização inovadora de TIC na prestação de serviços públicos.

- Cofinanciadas pelo FSE:
  - Estudos e diagnósticos relativos a avaliações de impacto regulatório e demais iniciativas visando a simplificação legislativa e racionalidade processual, medidas de fomento da transparência, boa governação e gestão de riscos de corrupção, incluindo a implementação de planos de ação nos domínios da promoção da Administração aberta;
  - Desenvolvimento de instrumentos de gestão, monitorização, bem como do acompanhamento e da avaliação de políticas públicas e de infraestruturas e equipamentos coletivos;
  - Ações de promoção e divulgação de iniciativas com vista à disseminação de melhores práticas e partilha de conhecimento de novas formas de organização interna e de prestação de serviços públicos aos cidadãos e às empresas, bem como o desenvolvimento de novos modelos de inovação e de experimentação na AP, como sejam laboratórios de inovação, plataformas de incubação e aceleradores, projetos colaborativos de cocriação de soluções inovadoras, projetos de governação integrada, em particular os que visam a cooperação internacional e respostas a desafios societais;
  - Desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação da prestação de serviços públicos e da satisfação dos utentes, de monitorização de níveis de serviço e de certificação da qualidade dos mesmos;
  - Estudo e implementação de planos de racionalização de estruturas e serviços, designadamente soluções que visem a criação e ou restruturação de serviços com o objetivo de reduzir as solicitações de informação junto dos cidadãos e empresas, bem como a valorização da informação já existente nos serviços públicos;
  - Estudo e implementação de planos de transformação e ou racionalização de estruturas e ou processos visando a melhoria da sua eficiência, eficácia e qualidade para os cidadãos e empresas, designadamente em termos de custo, tempo de resposta ou valor.
- Ações de formação, cofinanciadas pelo FSE, incluindo modalidades de formação-ação, dos trabalhadores em funções públicas diretamente associadas:
  - Ao desenvolvimento ou replicação de operações de modernização e/ou de capacitação dos serviços da AP, realizadas ao abrigo das tipologias de operações acima identificadas;
  - Ao aumento da eficiência na prestação de serviços públicos, em particular no âmbito do reforço das competências de gestão, de processos de reorganização, reestruturação e inovação organizacional, de gestão, operação e utilização das TIC, do reforço da ética no serviço público ou da melhor integração de novos quadros da AP;
  - À implementação de reformas em áreas-chave, definidas como tal pelo Governo.
- No âmbito das tipologias cofinanciadas pelo FEDER não são apoiadas operações de modernização apenas destinadas à melhoria da capacidade ou velocidade de processamento do *hardware* e atualização se *software* existente.
- As operações apoiadas pelo FSE passam a ter uma duração máxima de 36 meses, podendo ser prorrogada em casos devidamente justificados e aceites pelas AG, sem prejuízo dos avisos para apresentação de candidaturas poderem definir outro prazo de duração.

Tipologia de entidades beneficiárias

São beneficiários do SAMA2020:

- Entidades da Administração central do Estado;
- Entidades da Administração desconcentrada do Estado;
- Entidades da Administração local;

- Entidades públicas empresariais prestadoras de serviços públicos;
- Agências de Desenvolvimento Regional de capitais maioritariamente públicos;
- Outros níveis da Administração ou outras entidades públicas e privadas, no âmbito das suas atividades sem fins lucrativos, ao abrigo de protocolos celebrados com a Administração central, incluindo desconcentrada e local.

São destinatários das ações de formação:

- Trabalhadores no exercício de funções públicas afetos a entidades da Administração local e central do Estado, incluindo a desconcentrada;
- Titulares de cargos públicos;
- Outros colaboradores que desempenhem funções com reporte funcional às entidades da Administração local e central do Estado, incluindo a desconcentrada.

Critérios de delimitação de intervenção das AG:

- No âmbito do POCI são financiadas as operações promovidas: pelas entidades da administração central do Estado; pelas entidades públicas empresariais prestadoras de serviços públicos; e pelos outros níveis da administração ou outras entidades públicas e privadas, em atividades sem fins lucrativos, no âmbito de protocolos celebrados com a administração central;
- No âmbito dos POR do Continente, em função da respetiva localização ao nível das NUTS II, são financiadas as operações promovidas: pelas entidades da administração desconcentrada do Estado; pelas entidades da administração local; pelas agências de desenvolvimento regional de capitais maioritariamente públicos; e pelos outros níveis da administração ou outras entidades públicas e privadas, em atividades sem fins lucrativos, no âmbito de protocolos celebrados com a administração desconcentrada e ou com a administração local;
- As operações de natureza multirregional são financiadas pelo POCI;
- As operações referentes à implementação de novos modelos integrados de atendimento descentralizado na AP, designadamente lojas do cidadão, espaços do cidadão e serviços itinerantes, são financiadas pelos POR do Continente.
- 7.ª Alteração: Abre a possibilidade das entidades da Administração central do Estado e das entidades da AL intervirem na qualidade de "outros operadores" relativamente a projetos de carácter formativo.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

- Garantir a sustentabilidade da intervenção após a cessação do apoio através da apresentação de um plano que identifique a incorporação dos seus resultados nas atividades do beneficiário;
- Cumprir as orientações e normas técnicas aplicáveis à tipologia de operação, tal como definidas, até à data dos avisos para apresentação de candidaturas, pelas entidades competentes.

A versão original aprovada por deliberação da CIC Portugal 2020 e adotada pela Portaria N.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro, da Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Economia não sofreu alterações relevantes ao longo do período de execução do SAMA2020/SATDAP no que se refere aos requisitos específicos de elegibilidade das operações.

Referencial de análise e seleção de candidaturas

As candidaturas são avaliadas através do Indicador de Mérito da Operação [MO], suportado em domínios de avaliação que estão na base dos critérios de seleção de primeiro nível a aprovar pelas comissões de acompanhamento dos programas operacionais financiadores, nomeadamente:

- Operações de modernização e de capacitação dos serviços da AP:
  - Qualidade do projeto, aferida tendo em conta o grau de inovação ou de replicabilidade da operação, o contributo para a eficiência da atividade administrativa do beneficiário e a capacidade de concretização de projetos de modernização e de capacitação da AP;

  - Impacto do projeto, considerando o contributo para a integração de serviços públicos e para as estratégias e objetivos de políticas públicas de M&CAP e o contributo para a melhoria da prestação do serviço aos cidadãos e às empresas e para a concretização dos resultados fixados para os PO;
- Operações de formação:
  - Qualidade do projeto, aferida tendo em conta a adequação dos objetivos da formação associados à estratégia e necessidades identificadas pela entidade e a adequação das ações de formação ao perfil dos destinatários, aos conteúdos, à duração e às metodologias formativas propostas;
  - Impacto do projeto, aferidos os contributos da formação para a capacitação dos beneficiários no exercício das suas atribuições e competências, os contributos da formação para adaptação às mudanças organizacionais e tecnológicas e para a concretização dos resultados fixados para os PO;

O MO da operação é determinado pela soma ponderada das pontuações parcelares dos critérios de seleção, atribuídas numa escala compreendida entre um e cinco, obtidas em cada um dos critérios de primeiro nível.

As candidaturas sujeitas a regime de concurso são ordenadas por ordem decrescente do MO e selecionadas até ao limite orçamental definido no aviso para apresentação de candidaturas. São hierarquizadas as operações que obtenham uma pontuação global igual ou superior a três e que cumpram as pontuações mínimas nos critérios estabelecidas nos avisos para apresentação de candidaturas.

As operações a financiar devem ainda contribuir para os seguintes resultados dos PO:

- Prioridade de investimento 2.3:
  - Percentagem de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que preencheram e enviaram pela Internet impressos ou formulários oficiais nos últimos 12 meses face ao total de indivíduos;
  - Percentagem de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizaram a Internet para interagir com organismos, entidades e autoridades públicas face ao total de empresas com 10 e mais pessoas;
  - Percentagem de câmaras municipais que disponibilizam o preenchimento e submissão de formulários na Internet no total de câmaras;
- Prioridade de investimento 11.1:
  - Percentagem de trabalhadores em funções públicas que se consideram mais aptas após a frequência da formação.

Os avisos para apresentação de candidaturas, por concurso ou por convite, devem definir os resultados a contratualizar com base nos indicadores de resultado acima identificados ou outros que tenham contributo indireto para o alcance dos mesmos.

A versão original aprovada por deliberação da CIC Portugal 2020 e adotada pela Portaria N.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro, da Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Economia não sofreu alterações relevantes ao longo do período de execução do SAMA2020/SATDAP no que ao referencial de análise e seleção de candidaturas.

Outros aspetos relevantes

- Norma de procedimentos relativos a pagamentos aos beneficiários no âmbito do SAMA2020 aprovada pelo Despacho N.º 3565-A/2016, de 8 de março, da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. [ADC].
- A 1.ª alteração ao regulamento específico do POCI refere-se à correção de lapsos de escrita ou precisão de conceitos, bem como a ajustamentos ao disposto nos documentos de programação, sem materialização na regulamentação aplicável ao SAMA2020 (que integra este regulamento específico).
- A 2.ª Alteração ao regulamento específico do POCI refere-se à alteração das condições de elegibilidade das despesas com recursos humanos, sem materialização na regulamentação aplicável ao SAMA2020 (que integra este regulamento específico).
- A 3.ª Alteração ao regulamento específico do POCI refere-se à atribuição de majoração da taxa de incentivo reembolsável, sem materialização na regulamentação aplicável ao SAMA2020 (que integra este regulamento específico).
- A 4.ª Alteração ao regulamento específico do POCI refere-se à introdução de ajustamentos decorrentes do alinhamento nacional com as regras europeias em matéria de auxílios de estado, de ajustamentos do financiamento comunitário às disponibilidades orçamentais existentes, de clarificação relativa a

investimentos decorrentes de obrigações previstas em contratos de concessão com o Estado e de simplificação dos procedimentos associados à apreciação da componente de mérito científico-tecnológico, sem materialização na regulamentação aplicável ao SAMA2020 (que integra este regulamento específico).

- A 5.ª Alteração ao regulamento específico do POCI surge no contexto da resposta aos incêndios que deflagraram no país, flexibilizando um conjunto de regras que permitem criar condições às empresas afetadas pelos incêndios, e do reenquadramento estratégico que concorre para os desígnios das políticas públicas em matéria da transformação digital da AP. É alterada a designação do sistema aplicável à AP para "Sistema de apoio à transformação digital da Administração Pública" [SATDAP].
- A 6.ª Alteração ao regulamento específico do POCI refere-se à introdução de pequenos ajustamentos e à retificação de imprecisões que resultaram da republicação do diploma, sem materialização na regulamentação aplicável ao SATDAP (que integra este regulamento específico).
- A 7.ª Alteração ao regulamento específico do POCI surge na sequência do exercício de reprogramação dos Programas do Portugal 2020, reforçando o alinhamento estratégico destes instrumentos com o contexto socioeconómico e com as prioridades do Programa Nacional de Reformas [PNR]. Introduz também ajustamentos com vista a simplificar a aplicação dos apoios concedidos, nomeadamente a possibilidade de intervenção das entidades da Administração central e local em projetos de carácter formativo e a elegibilidade das despesas com utilização dos serviços de computação em nuvem ao longo da duração do projeto.
- Alterada a norma de procedimentos relativos a pagamentos aos beneficiários no âmbito do SATDAP, pelo Despacho N.º 4776/2020, de 4 de abril, da ADC (1.ª Alteração)
- A 8.ª Alteração ao regulamento específico do POCI surge na sequência da resposta ao surto de COVID-19 e dos ajustamentos à regulamentação específica aplicável aos Fundos da Política de Coesão (FEDER, FSE e FC) de modo a viabilizar a aplicação de taxas de cofinanciamento a 100% às despesas elegíveis, salvaguardadas as regras de auxílios de estado, dos princípios da transparência, da não descriminação e da igualdade de tratamento entre beneficiários, sem materialização na regulamentação aplicável ao SATDAP (que integra este regulamento específico).
- A 9.ª Alteração ao regulamento específico do POCI decorre do Regulamento (UE) N.º 2020/972, de 2 de julho, que prorroga, até 31 de dezembro de 2023, o período de vigência das disposições que regem os auxílios estatais, designadamente o Regulamento (UE) N.º 651/2014, de 16 de junho, que de outra forma expirariam em 31 de dezembro de 2020.
- A 10.ª Alteração ao regulamento específico do POCI decorre do agravamento da situação epidemiológica e das consequentes medidas e restrições com vista à prevenção e resposta à pandemia COVID-19, sem materialização na regulamentação aplicável ao SATDAP (que integra este regulamento específico).

Apreciação global

O regulamento específico do SAMA2020/SATDAP apresenta consistência global com as orientações e prioridades fixadas na programação. As prioridades estratégicas fixadas no PT2020, que passam pelo incremento da oferta de melhores serviços digitalizados, pelo aumento do acesso e uso dos serviços digitalizados, pela melhoria da eficiência da AP, pela capacitação da AP e pela promoção da qualificação dos trabalhadores em funções públicas, encontram-se transpostas no regulamento em apreço, materializada no seu âmbito, objetivos e tipologias de operações elegíveis. São fixados requisitos específicos aplicáveis às intervenções que se pretendem apoiar, estabelecendo inclusive a obrigatoriedade de apresentação de planos que identifiquem a incorporação dos resultados nas atividades das entidades beneficiárias, numa perspetiva da sua sustentabilidade futura. Os critérios de seleção adotados estão alinhados com os objetivos visados, valorizando a obtenção de resultados, contudo de difícil mensurabilidade.

REGULAMENTO ESPECÍFICO DO PROGRAMA OPERACIONAL DOS AÇORES [PO AÇORES 2020] – EIXO 2

Período de programação		Fundo	
	QREN	X	FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
X	PT2020		FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

PO Açores 2020 – Eixo Prioritário 2 – Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação [TIC], bem como a sua utilização e qualidade

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 26/02/2015 (aprovado pela Resolução do Conselho do Governo n.º 30/2015, de 26 de Fevereiro)
- Regulamento sem alterações posteriores

Âmbito e/ou objetivos

O presente regulamento de acesso às prioridades de Investimento do PO AÇORES 2020, financiadas pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional [FEDER], define as condições gerais de acesso e de atribuição de financiamento às candidaturas ao programa, no quadro da regulamentação comunitária, nacional e regional aplicável, apoiando os beneficiários no acesso aos financiamentos FEDER previstos no programa operacional.

O seu âmbito compreende o Eixo Prioritário 2 e a Prioridade de Investimento [PI] 2.1 - Reforço das aplicações no domínio das TIC para a administração em linha, a aprendizagem em linha, a ciberinclusão, a cultura eletrónica e a saúde em linha (com o objetivo específico de reduzir custos de contexto através do reforço da disponibilidade e fomento da utilização de serviços em rede da Administração Pública {AP] e melhorar a eficiência da administração).

Tipologia de operações elegíveis

O presente regulamento não estabelece a tipologia de operações elegíveis.

Nota:

Tipologia de operações fixada na página institucional do PO AÇORES 2020:

- Ações que promovam uma Administração Inteligente, por via de investimentos em equipamentos e desenvolvimento de *software*:
  - Projetos de disponibilização de serviços *online*;
  - Projetos de desmaterialização e reengenharia de processos de *front-office* e *back-office*;
  - Desenvolvimento de plataformas *e-citizen*;
  - Criação de serviços da administração na nuvem (*Cloud*);
  - Aumento da eficiência na gestão e níveis de desempenho dos sistemas de armazenamento de dados;
  - Projetos de modernização administrativa resultantes de ações financiadas no âmbito da PI 11.1 e que originem a melhoria ou mudança organizacional na administração regional e local.
- Ações que fomentem a procura e utilização das TIC, por via de investimentos em infraestruturas, equipamentos e desenvolvimento de *software*:
  - Projetos de disponibilização de serviços públicos integrados ao cidadão e de atendimento aos empresários (RIAC, "Gabinete de Empresa" e "Loja de Exportação");
  - Programa TIC para Tod@s;

- Sensibilização e informação para o uso dos serviços públicos digitalizados, por parte dos cidadãos e das empresas.

Tipologia de entidades beneficiárias

São beneficiários elegíveis:

- Administração Pública Regional e Local;
- Institutos, Empresas e Associações Públicas.

Cada aviso de abertura de candidatura poderá delimitar em concreto a respetiva tipologia de beneficiários.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

O presente regulamento não estabelece requisitos específicos de elegibilidade das operações (apenas requisitos gerais).

Os avisos para apresentação de candidaturas podem fixar critérios e condições específicas, delimitando as condições de acesso.

Referencial de análise e seleção de candidaturas

Os critérios de seleção das candidaturas serão apresentados e quantificados nos respetivos avisos de abertura de candidaturas, podendo ainda ser desagregados em subcritérios, em razão da natureza das operações a apoiar, sendo selecionados de um conjunto de critérios apresentados à Comissão de Acompanhamento, e que são:

- Critério Central – Eficácia /Resultados - há um reforço substancial da orientação da gestão do programa para a obtenção de resultados, exigindo-se que as operações traduzam em função da sua natureza, por exemplo, uma determinada taxa de cobertura do território por uma rede pública, a obtenção de um determinado nível de procura de bens ou de serviços, de empregabilidade, de rendibilidade e/ ou criação de emprego de um investimento privado, de cumprimento de condicionante, ou outro desígnio, em função da natureza do investimento em causa e dos resultados propostos e materializados nos indicadores respetivos contratualizados com a Comissão Europeia e devidamente explicitados no texto do programa;
- Efeito de demonstração/boas práticas - é tomado em conta o potencial de demonstração e difusão de resultados, que podem dinamizar o envolvimento de outros promotores; pela disseminação de resultados obtidos com o projeto;
- Articulação Institucional/Parcerias - é aferido o efeito aglutinador da candidatura, em termos de diferentes parceiros e/ou níveis de administração pública;
- Complementaridade/sinergia com outros fundos /programas - será aferida a ligação da candidatura com outras tipologias apoiadas por outro fundo estrutural ou programa operacional;
- Cobertura territorial - avaliada a abrangência do projeto, sendo, por ordem crescente, ponderado o âmbito local, concelhio, ilha, regional dos efeitos produzidos pelo projeto;
- Eficiência/utilização racional dos recursos - aferida, quando possível, a relação entre os resultados a obter e custos envolvidos, num contexto de uma consulta correta ao mercado para o fornecimento de bens e serviços, e/ou de avaliação em função de custos médios conhecidos e conhecidos através de execução de períodos de programação anteriores;
- Satisfação de Recomendação de Avaliação - valorada a candidatura que se enquadre em recomendação formulada nos processos de avaliação, seja a *ex-ante*, *ongoing*, ou ambiental estratégica;
- Cumprimento de Politicas Horizontais - sendo mais um domínio com maior aplicação nos critérios de admissibilidade, será adotado como reforço e ponderação na seleção dos projetos, seja no âmbito da igualdade de oportunidades, de género, outras.

Outros aspetos relevantes

-

Apreciação global

O presente regulamento específico apresenta consistência global com as orientações e prioridades fixadas na programação, em especial no que respeita ao seu âmbito e objetivos. Não são explicitadas, no corpo do documento, as tipologias de operações elegíveis, contudo estas são fixadas na página institucional do PO AÇORES 2020. O regulamento é também omisso no que se refere aos requisitos específicos aplicáveis às operações a apoiar. O conjunto de critérios de seleção encontra-se alinhado com os objetivos visados (constatável apenas na metodologia para a determinação do mérito dos projetos explicitada nos avisos para apresentação de candidaturas), valoriza os resultados alcançados, contudo estes não são objetivamente quantificados.

REGULAMENTO ESPECÍFICO DO PROGRAMA OPERACIONAL DOS AÇORES [AÇORES 2020] – EIXO 11

Período de programação		Fundo	
	QREN		FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
X	PT2020	X	FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

Programa Operacional Açores 2020 – Eixo Prioritário 11 – Capacidade Institucional e Administração Pública [AP] Eficiente

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 01/02/2018 (aprovado pela Portaria N.º 7/2018, de 1 de fevereiro, da Vice-Presidência do Governo, Emprego e Competitividade Empresarial)
- Regulamento sem alterações posteriores

Âmbito e/ou objetivos

O presente regulamento aplica-se às operações previstas na Prioridade de Investimento 11.1 - Investimento na capacidade institucional e na eficiência da administração e dos serviços públicos, a nível nacional, regional e local, tendo em vista a realização de reformas, uma melhor regulamentação e uma boa governação, do Eixo 11 do PO Açores 2020, e estabelece as regras aplicáveis ao cofinanciamento pelo Fundo Social Europeu [FSE], no período de programação 2014 -2020 (com o objetivo específico de aumento das competências dos recursos humanos afetos à administração pública regional e local com vista à reorganização do setor, através do aumento da qualidade dos serviços disponibilizados aos cidadãos, trabalhadores e candidatos a emprego).

Tipologia de operações elegíveis

São elegíveis no âmbito do presente regulamento as ações que cumpram os critérios previstos nos respetivos diplomas normativos enquadradores das políticas públicas, designadamente:

- Ações de formação estratégicas para a gestão e eficiência da administração pública;
- Seminários, encontros, jornadas e conferências com ênfase nos temas que se revelem estratégicos para a sua modernização/atualização.

Em sede de divulgação dos avisos para apresentação de candidaturas podem ser fixados critérios e condições específicas que delimitem as condições de acesso às tipologias de operações previstas.

Tipologia de entidades beneficiárias

São beneficiários elegíveis:

- Organismos da administração regional e local;
- Entidades formadoras certificadas.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

O presente regulamento não estabelece requisitos específicos de elegibilidade das operações (apenas requisitos gerais).

Os avisos para apresentação de candidaturas podem fixar critérios e condições específicas, delimitando as condições de acesso.

Referencial de análise e seleção de candidaturas

Os critérios de seleção referentes à análise e avaliação das candidaturas são consubstanciados em grelha de análise que pondera os referidos critérios e preside à avaliação, hierarquização e seleção das candidaturas.

O presente regulamento não apresenta os critérios de seleção aplicáveis.

Nota:

Critérios de seleção fixados no convite para apresentação de candidaturas - AVISO ACORES-63-2018-27 (único aviso lançado no âmbito de presente regulamento):

- 1. Contributo da formação proposta para a modernização e reorganização dos serviços da administração pública regional e local;
- 2. Coerência das ações propostas com a fundamentação da sua necessidade e oportunidade;
- 3. Qualidade técnica do plano de formação aferida pela coerência da respetiva estruturação face ao público-alvo, às metodologias previstas e à duração da formação;
- 4. Capacidade, qualidade e adequação dos recursos humanos e das infraestruturas por parte da entidade formadora/empregadora;
- 5. Existência de mecanismos de acompanhamento após a conclusão do projeto;
- 6. Existência de instrumentos que assegurem a igualdade de oportunidades e de género;
- 7. Desempenho histórico dos beneficiários na concretização do mesmo tipo de ações, quanto a níveis de execução, resultados e irregularidades.

Outros aspetos relevantes

- De acordo com o presente regulamento, as candidaturas são apresentadas eletronicamente, em contínuo ou em períodos pré-definidos, no âmbito de um procedimento concursal, as quais devem respeitar os planos anuais.

Apreciação global

O presente regulamento específico apresenta consistência global com as orientações e prioridades fixadas na programação. Não são explicitados requisitos específicos relativamente às operações a apoiar, remetendo estes para o texto dos avisos para apresentação de candidaturas. Os critérios de seleção adotados estão alinhados com os objetivos visados não sendo valorizada a obtenção de resultados.

REGULAMENTO ESPECÍFICO DO PROGRAMA OPERACIONAL DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA [MADEIRA 14-20] – EIXO 2

Período de programação		Fundo	
	QREN	X	FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
X	PT2020		FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

Madeira 14-20 – Eixo Prioritário 2 – Melhorar o acesso às tecnologias da informação e da comunicação [TIC], bem como a sua utilização e qualidade

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 25/05/2015 (aprovada pela Portaria N.º 92/2015, de 15 de maio, da Secretaria Regional das Finanças e da Administração Pública e retificada pela Declaração de Retificação N.º 6/2015, publicada a 25 de junho, pela Direção Regional da Administração da Justiça)
- 1.ª Alteração: 04/04/2017 (aprovada pela Portaria N.º 110/2017, de 4 de abril, da Secretaria Regional das Finanças e da Administração Pública)
- 2.ª Alteração: 03/07/2017 (aprovada pela Portaria N.º 226/2017, de 3 de julho, da Secretaria Regional das Finanças e da Administração Pública)
- 3.ª Alteração: 08/05/2018 (aprovada pela Portaria N.º 154/2018, de 8 de maio, da Vice-Presidência do Governo Regional)
- 4.ª Alteração: 26/02/2019 (aprovada pela Portaria N.º 70/2019, de 26 de fevereiro, da Vice-Presidência do Governo Regional)
- 5.ª Alteração: 03/03/2021 (aprovada pela Portaria N.º 61/2021, de 3 de março, da Vice-Presidência do Governo Regional e dos Assuntos Parlamentares)

Âmbito e/ou objetivos

O presente regulamento define o regime de acesso aos apoios concedidos pelo programa operacional Madeira 2014-2020, relativamente às operações cofinanciadas pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional [FEDER].

O seu âmbito compreende o Eixo Prioritário 2 e a Prioridade de Investimento [PI] 2.c - Reforço das aplicações de TIC para a administração em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão, cultura em linha e saúde em linha, com o objetivo específico de melhorar os níveis de disponibilidade de serviços públicos online (contribuindo para aumentar a percentagem da população com acesso efetivo a esses serviços).

A versão original do presente regulamento não sofreu alterações relevantes no que se refere ao âmbito ou aos objetivos.

Tipologia de operações elegíveis

No âmbito da PI 2.c são apoiadas tipologias de ações que reforcem a disponibilidade dos serviços da administração pública em rede:

- Operações de investimentos que visem a digitalização e disponibilização de serviços *online*, nomeadamente na Administração Pública [AP] Regional e Local;
- Operações que visem a disponibilização de serviços eletrónicos em pontos únicos de contacto para atendimento e/ou comunicação interna à AP Regional e Local entre estas e os cidadãos e empresas;
- Projetos integrados que reduzam os custos de contexto e encargos administrativos a cidadãos e agentes económicos.

A versão original do presente regulamento não sofreu alterações relevantes no que se refere à tipologia de operações elegíveis.

Tipologia de entidades beneficiárias

São beneficiários elegíveis:

- Administração Pública Central, Regional e Local;
- Organismos de natureza pública ou privada sem fins lucrativos, que prossigam fins de natureza pública.

A versão original do presente regulamento não sofreu alterações relevantes no que se refere à tipologia de de entidades beneficiárias.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

O presente regulamento não estabelece requisitos específicos de elegibilidade das operações (apenas requisitos gerais).

Referencial de análise e seleção de candidaturas

Na seleção das candidaturas respeitantes às tipologias de intervenção e de ações elegíveis serão aplicados os critérios seguidamente identificados:

- Não havendo lugar a concorrência na concretização e no financiamento das operações, as candidaturas são avaliadas com base no seu mérito absoluto:
  - Resultante da soma ponderada das pontuações parcelares de cada um dos critérios de seleção e será estabelecida com 2 casas decimais;
  - A pontuação mínima necessária para a seleção das operações é de 10 pontos;
  - Cada critério será pontuado através de uma escala que vai de 0 até 25 (poderão ser atribuídas as seguintes pontuações até o máximo de pontos previsto para os critério: 0, 5, 10, 15, 20, 25);
  - Cada critério terá um fator ponderador (entre 10% e 25%).
- Seleção comparativa:
  - Se a pontuação for igual para dois ou mais projetos enquadrados na mesma Tipologia de Intervenção e desde que, por algum motivo, não seja possível financiar todos esses projetos, a hierarquização será feita da seguinte forma e pela ordem que se segue: 1.º Maior contributo da operação para os Indicadores de Resultado ou de Realização, medido pela valorização atribuída na grelha de análise; 2.º Data de entrada (primeira a ser submetida para efeitos de financiamento)
- Critérios de seleção (Eixo Prioritário 2):
  - Contributo para o cumprimento das metas associadas ao Indicador de Resultado da Prioridade de Investimento - ponderador de 20%;
  - Complementaridade com intervenções de capacitação dos recursos humanos ao serviço do beneficiário da operação - ponderador de 15%;
  - Promoção da utilização de serviços públicos *online*, promovendo a facilitação de acesso em áreas prioritárias - ponderador de 25%;
  - Melhoria da eficiência interna da AP, através da valorização de novos modelos organizativos, serviços articulados em rede - ponderador de 20%;
  - Promoção da utilização de serviços públicos *online*, na relação do Estado com os cidadãos e com os agentes económicos (empresas) - ponderador de 20%.

- 1.ª Alteração: No caso da seleção comparativa passa a ser considerado: 1.º Maior contributo da operação para os Indicadores de Resultado ou de Realização, medido pela valorização atribuída na grelha de análise; 2.º Maior representatividade de mulheres nos órgãos de direção, de administração e de gestão e a maior igualdade salarial entre mulheres e homens que desempenham as mesmas ou idênticas funções, quando aplicável; 3.º Data de entrada (primeira a ser submetida para efeitos de financiamento).

Outros aspetos relevantes

- A mera substituição de equipamentos informáticos não poderá ser considerada como um projeto de modernização administrativa e não será apoiada;
- A 1.ª alteração à presente regulamentação específica visa a sua atualização, tendo em conta a experiência adquirida em sede de execução do Madeira 14-20, nomeadamente: a alteração da designação de uma das PI; a clarificação das despesas elegíveis e eventuais restrições a constar nos Avisos para apresentação de candidaturas, no que respeita a elegibilidade de despesas; a clarificação da natureza dos pareceres solicitados a entidades externas; o aditamento da obrigatoriedade de iniciar a execução da operação no prazo máximo de 180 dias após a assinatura do Termo de Aceitação; a clarificação da forma de pagamento aos Organismos que implementam instrumentos financeiros ou fundo de fundos; a clarificação relativa às reprogramações por iniciativa da Autoridade de Gestão; a regulamentação da PI relativa à eficiência energética e à reabilitação urbana; a atualização dos beneficiários na PI 4.e; a clarificação dos critérios de elegibilidade das operações enquadradas no Objetivo Específico 6.e.1; o aditamento de regra de desempate aos critérios de seleção e alterada a ordem da seleção comparativa, de forma a dar cumprimento à legislação aplicável; o aditamento dos critérios de seleção aplicáveis às PI 4.c, 4.e, 6.e e 9b e ainda os critérios relativos aos Instrumentos Financeiros.
- A 2.ª alteração à presente regulamentação específica surge da necessidade de harmonizar as práticas de gestão do programa operacional Madeira 14-20, relativamente a "trabalhos a mais", com as práticas instituídas a nível nacional, eliminando a não elegibilidade dos trabalhos a mais submetidos a financiamento pelo referido programa operacional.
- A 3.ª alteração à presente regulamentação específica surge na sequência da adoção pelo Governo nacional da medida denominada "Zero Carimbos do Portugal 2020", no âmbito do Programa Simplex 2017, que determinou a eliminação da obrigatoriedade de colocação de carimbo nos documentos de despesas objeto de financiamento. Contempla ainda a alteração dos critérios de seleção aplicáveis à ação "Aquisição de equipamentos para monitorização da qualidade do ar e do ruído da rede urbana de âmbito regional, com integração e disponibilização no sistema nacional de informação - QualAr".
- A 4.ª alteração à presente regulamentação específica decorre do processo de reprogramação do programa operacional Madeira 14-20 (aprovado pela Comissão Europeia, através da Decisão C(2018)8481 de 05 de dezembro de 2018), sem relevância para o Eixo Prioritário 2.
- A 5.ª alteração à presente regulamentação específica decorre da reprogramação dos Fundos da Política de Coesão do Portugal 2020 (Decisão C(2020) 6428), no contexto da resposta à crise desencadeada pelo novo coronavírus. É assim introduzida uma ação destinada a apoiar projetos de empresas afetadas pelo surto de COVID-19, através de Linhas de Crédito destinadas apoiar a tesouraria das empresas, inserida na prioridade de investimento 3.c - Concessão de apoio à criação e ao alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços. Alterações sem relevância para o Eixo Prioritário 2.

Apreciação global

O presente regulamento específico apresenta consistência global com as orientações e prioridades fixadas na programação, no que respeita ao seu âmbito, objetivos e tipologias de operações elegíveis. Não são fixados requisitos específicos adequados à natureza das intervenções que se pretendem apoiar e os critérios de seleção adotados estão alinhados com os objetivos visados, valorizando a dimensão de resultados (expressa nos parâmetros e ponderações a considerar na avaliação dos critérios de seleção, constante do texto dos avisos para apresentação de candidaturas).

REGULAMENTO ESPECÍFICO DO PROGRAMA OPERACIONAL DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA [MADEIRA 14-20] – EIXO 10

Período de programação		Fundo	
	QREN		FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
X	PT2020	X	FSE – Fundo Social Europeu

Programas Operacionais abrangidos

Madeira 14-20 – Eixo Prioritário 10 – Reforçar a capacidade institucional e a eficiência da Administração Pública

Data da versão original e das alterações aprovadas

- Versão original: 05/06/2015 (aprovada pela Portaria N.º 97/2015, de 5 de junho, das Secretarias Regionais das Finanças e da Administração Pública e de Educação)
- Regulamento sem alterações posteriores

Âmbito e/ou objetivos

O presente regulamento aplica-se às operações do Objetivo Temático 11 - Reforçar a capacidade institucional e a eficiência da AP, no âmbito da Prioridade de Investimento 11.d.i - Investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos, no período de programação 2014 -2020.

São objetivos específicos da ação a apoiar no âmbito do presente diploma a qualificação da prestação do serviço público, quer através da capacitação dos serviços, quer através da formação dos trabalhadores em funções públicas.

Tipologia de operações elegíveis

São elegíveis no âmbito do presente diploma as ações de formação dos trabalhadores em funções públicas.

Tipologia de entidades beneficiárias

São beneficiários elegíveis no âmbito do presente regulamento:

- As entidades da Administração Regional;
- As entidades da Administração desconcentrada do Estado;
- As entidades da Administração Local;
- As entidades públicas empresariais prestadoras de serviços públicos;
- As associações profissionais e sindicais.

São destinatários das ações:

- Os trabalhadores no exercício de funções públicas afetos às entidades beneficiárias elegíveis;
- Os titulares de cargos públicos;
- Outros colaboradores que desempenhem funções com reporte funcional às entidades beneficiárias elegíveis.

Requisitos específicos de elegibilidade das operações

O presente regulamento não estabelece requisitos específicos de elegibilidade das operações (apenas requisitos gerais).

Referencial de análise e seleção de candidaturas

Os critérios de seleção referentes à análise e avaliação das candidaturas a aprovar no âmbito das ações elegíveis no presente diploma são aprovados pelo Comité de Acompanhamento do programa operacional Madeira 14-20". Estes são consubstanciados em grelha de análise que pondera os referidos critérios e preside à avaliação, hierarquização e seleção das candidaturas, a qual é objeto da devida divulgação prévia à abertura dos procedimentos para receção e respetiva seleção.

Nota:

Critérios de Seleção do Programa Operacional Madeira 2014-2020 (documento autónomo sujeito a aprovação pela Comissão de Acompanhamento) - Eixo Prioritário 10:

- Formação Profissional para a Administração Pública:
  - Grau de eficiência pedagógica e de gestão administrativa da entidade beneficiária
  - Indicadores de resultado
  - Caracterização do projeto

Outros aspetos relevantes

-

Apreciação global

O presente regulamento específico apresenta consistência global com as orientações e prioridades fixadas na programação. Não são explicitadas as tipologias de operações elegíveis, nem os requisitos específicos de elegibilidade das operações a apoiar. Os critérios de seleção adotados estão alinhados com os objetivos visados, valorizando a obtenção de resultados (constatável apenas na matriz de seleção de candidaturas expressa no corpo dos avisos para apresentação de candidaturas).

[página intencionalmente em branco]