

MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO

PÚBLICO

FICHA TÉCNICA

Título	Manual do Sistema de Gestão		
Autor	EQIG/ Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, I.P.		
Versão	2.3	Data da versão	18/09/2025
Revisto por	Data de revisão		
Classificação	Público	N.º de páginas	34
Referência	MA - 001		
Aprovado por	CD	Data Aprovação	29/09/2025

Histórico de alterações			
Data	Versão	Descrição	Responsável
14/09/2021	0.1	Criação do documento	André Alves
30/9/2021	1.0	Aprovação do documento	CD
12/10/2021	1.1	Ajustamento do âmbito	DPQ
30/09/2022	2.0	Revisão do documento	DPQ
18/09/2023	2.1	Revisão do documento	NPQ
25/09/2024	2.2	Revisão do documento	EQIG

Lista de distribuição	
Nome/Apelido	Todos os trabalhadores do âmbito do sistema de gestão da ARTE
Entidade	Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, I.P.

ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO	4
2. PROMULGAÇÃO DO MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO	4
3. ESTRUTURA E OBJETIVOS DO MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO	6
4. A AGÊNCIA PARA A REFORMA TECNOLÓGICA DO ESTADO	7
5. O CONTEXTO ENVOLVENTE / ECOSSISTEMA DA ARTE	14
6. SISTEMA DE GESTÃO DA ARTE	19
7. DEFINIÇÕES, SIGLAS E ACRÓNIMOS	33

1. ENQUADRAMENTO

A Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, I.P. (ARTE) define através do presente Manual, o seu Sistema de Gestão (SG). O SG da ARTE foi desenhado e implementado de forma a agregar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e o Sistema de Gestão da Segurança da Informação (SGSI), formando o Sistema Integrado de Gestão da ARTE.

O Manual do SG dá suporte ao alinhamento entre os vários instrumentos da gestão estratégica, com os processos definidos e implementados no âmbito do SGQ e com os controlos implementados no âmbito do SGSI, descrevendo-se igualmente as várias componentes do SG que permitem dar resposta à conformidade com os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2015 e ISO/IEC 27001:2022.

2. PROMULGAÇÃO DO MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO

O Conselho Diretivo assume a Qualidade, a Conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, a Excelência e a Segurança da Informação como fatores determinantes para o cumprimento do propósito e da sua missão.

O Manual do SG identifica e descreve os meios adotados para assegurar uma gestão eficaz dos serviços prestados e produtos desenvolvidos e entregues, para satisfazer os requisitos e as expectativas dos nossos Clientes, dos nossos Colaboradores e das restantes Partes Interessadas.

O presente Manual do SG é o suporte para os processos e procedimentos da ARTE que visam garantir a eficácia dos sistemas de gestão.

Compete ao Conselho Diretivo criar as condições e as garantias, a todos os níveis da estrutura organizacional, para o cumprimento das determinações que constam neste Manual e que visam satisfazer os critérios dos referenciais que estão na base da conceção do SG, entre eles, a NP EN ISO 9001:2015 e a norma ISO/IEC27001:2022, bem como dos de mais requisitos legais, regulamentares ou outros aplicáveis, e organizacionais, estes últimos definidos pela ARTE.

As determinações que constam deste Manual são de cumprimento obrigatório por todos os colaboradores, no âmbito do seu campo de atuação.

O Conselho Diretivo manifesta o seu compromisso para com a Qualidade, com a Conciliação, com a Excelência Organizacional e com a Segurança da Informação, e em conformidade, promulga a presente edição do Manual do SG.

O Manual do SG está disponível para todos os colaboradores e para as de mais Partes Interessadas, que tenham necessidade ou que manifestem interesse na sua consulta.

O Conselho Diretivo da Agência para a Reforma Tecnológica do Estado promulga o presente Manual do Sistema de Gestão.

A Presidente do Conselho Diretivo:

Data: ____ / ____ / ____

3. ESTRUTURA E OBJETIVOS DO MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO

O presente Manual do SG está estruturado para permitir uma compreensão simples e ser utilizado como uma ferramenta quotidiana de trabalho, sobre o funcionamento do SG da ARTE, a sua organização e o modelo de governação por processos, implementados para garantir a conformidade com os referenciais normativos, com a legislação aplicável e com os requisitos definidos pela organização.

Os objetivos do presente Manual do SG são:

- Garantir que existe um referencial comum a toda a comunidade interna relativamente ao funcionamento dos sistemas de gestão, à forma como dão suporte ao propósito, à missão e aos objetivos estratégicos da organização;
- Comunicar os princípios e as políticas orientadoras;
- Sistematizar as principais ferramentas e os instrumentos de gestão que permitem dar respostas às necessidades das partes interessadas;
- Descrever a cadeia de valor e o seu mapa de processos;
- Descrever os controlos implementados para uma eficaz gestão da segurança da informação;
- Assegurar o alinhamento entre o modelo de governação e os requisitos normativos, legais e organizacionais, de referência para a atividade da ARTE, bem como a sua atualização e revisão, sempre que se releve necessário e pertinente de acordo com a análise e gestão de risco em vigor.

É feita a caracterização da organização, para garantir o alinhamento com toda a comunicação institucional sobre o modelo de governação, a estrutura organizacional, os princípios orientadores, as responsabilidades e atribuições.

Dada a relevância da ARTE no seu meio envolvente, descrevem-se quais são as partes interessadas consideradas relevantes, as suas necessidades e a gestão da respetiva comunicação. Descreve-se também a forma como é estabelecida a interação com o ecossistema da ARTE e a gestão de risco, que é efetuada de modo cíclico e sistemático.

São descritas as componentes do SG, de forma a garantir a sua eficácia e a aplicação dos ciclos de melhoria contínua (*Plan-Do-Check-Act*) aos seus processos e componentes.

O presente Manual do SG deve ser revisto regularmente em intervalos planeados ou após a implementação e alterações com impacto significativo, no que diz respeito à sua adequação, pertinência e atualidade, e no momento da revisão pela gestão ou sempre que se justifique.

4. A AGÊNCIA PARA A REFORMA TECNOLÓGICA DO ESTADO

Identificação da ARTE

A Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, I.P. (ARTE) é o instituto público responsável pela direção, coordenação e execução da transformação tecnológica e digitalização da Administração Pública em Portugal, encontrando-se sob superintendência e tutela do Ministério da Reforma do Estado.

A ARTE foi criada em 2025, no âmbito da reestruturação da Agência para a Modernização Administrativa (AMA), com o objetivo de promover a modernização e simplificação administrativa, assegurar a interoperabilidade de sistemas e dados, implementar políticas de cibersegurança e dados, integrar tecnologias emergentes, coordenar a rede de atendimento omnicanal e presencial, e reforçar a capacitação digital da sociedade portuguesa, atuando em estreita articulação com todas as entidades da Administração Pública.

Missão, Atribuições e Princípios

A ARTE, IP, tem como missão dirigir, coordenar e assegurar a execução da estratégia de transformação tecnológica e de digitalização do Estado no quadro das políticas definidas pelo Governo, promovendo a modernização e simplificação da Administração Pública, o desenvolvimento de serviços públicos digitais centrados no cidadão e na empresa, a integração de tecnologias emergentes e o reforço da capacitação da sociedade portuguesa para as oportunidades tecnológicas do futuro.

São atribuições da ARTE:

- Contribuir para a definição e coordenar a execução da estratégia transversal e unificada de transformação tecnológica e de digitalização da Administração Pública, em alinhamento com as políticas definidas pelo Governo, apoiando e intervindo junto das entidades e serviços da Administração Pública sempre que necessário e suportando os objetivos de interoperabilidade, simplificação e melhoria da prestação de serviços públicos;
- Definir a arquitetura transversal e a governação de sistemas de informação da Administração Pública, garantindo a plena interoperabilidade de sistemas e dados, consultando as entidades públicas com atribuições de gestão dos sistemas de informação das diferentes áreas setoriais do Estado;
- Contribuir para a definição e coordenar a implementação das linhas estratégicas e políticas transversais relacionadas com a infraestrutura física de conectividade, alojamento e processamento de dados da Administração Pública, promovendo a criação de uma capacidade central otimizada, em coordenação com as entidades da Administração Pública com atribuições nestas matérias;
- Promover a adoção transversal de tecnologias emergentes e a implementação de aplicações, processos e procedimentos inovadores na Administração Pública, nomeadamente na área da Inteligência Artificial, incluindo a gestão de iniciativas e a

disseminação de modelos de Inteligência Artificial, com foco na maximização do valor para cidadãos e empresas e no desenvolvimento e escala de novas soluções para a Administração Pública e no apoio ao desenvolvimento e implementação de soluções de avaliação e detecção de fraudes na interação com os serviços públicos;

- Garantir, de forma transversal, a implementação e monitorização de políticas de cibersegurança, segurança da informação e conformidade legal, em estreita articulação com as entidades da Administração Pública com atribuições nestas matérias;
- Desenvolver e coordenar a implementação de uma política nacional e unificada de dados, em linha com as políticas definidas pelo Governo, assegurando a governação, segurança, qualidade e interoperabilidade dos dados produzidos pela Administração Pública e contribuindo para a aplicação generalizada do princípio 'só uma vez';
- Assegurar a concretização de um sistema de atendimento omnicanal na Administração Pública, que garanta uma experiência centrada nas necessidades dos cidadãos e das empresas transversalmente a todos os serviços do Estado;
- Gerir e desenvolver a rede de atendimento presencial e mediado para os cidadãos e as empresas, nomeadamente as lojas do cidadão, os espaços cidadão e o sistema de informação para a gestão do atendimento, garantindo a devida integração com o sistema de atendimento omnicanal, em articulação com as entidades da Administração Pública com atribuições nestas matérias;
- Coordenar a definição dos termos e requisitos necessários ao processo de aquisição de bens e serviços TIC, promovendo a racionalização e redução de custos e a modernização dos equipamentos e aplicações, incluindo os equipamentos, sistemas e rede informática do Governo, em articulação com as entidades da Administração Pública com atribuições nestas matérias;
- Dar parecer prévio e acompanhar os projetos em matéria de investimento público e dar parecer prévio sobre a afetação de fundos europeus, no contexto da modernização e simplificação administrativa e da administração eletrónica;
- Assegurar a gestão e operacionalização das estratégias integradas para o desenvolvimento de competências digitais, no âmbito da transição digital da sociedade e do Estado, bem como assegurar a ação articulada no âmbito da transição digital da economia, em articulação com as entidades da Administração Pública com atribuições nestas matérias;
- Promover a participação cívica através da utilização de ferramentas tecnológicas e digitais e a adoção e integração de tecnologias emergentes nos processos de consulta e auscultação de cidadãos e empresas, em articulação com as entidades da Administração Pública;
- Promover a realização de estudos, análises estatísticas e prospetivas e estimular atividades de investigação, de desenvolvimento tecnológico e de divulgação de boas práticas, nas áreas da transformação tecnológica e modernização e simplificação administrativa;
- Assegurar serviços de certificação temporal que permitam a validação cronológica de transações e documentos eletrónicos;
- Emitir, no âmbito da atividade de certificação eletrónica, certificados digitais identificadores da qualidade de titular de alto cargo, ou outros de especial relevo, da Administração Pública, nos termos definidos pelo conselho gestor do Sistema de Certificação Eletrónica do Estado - Infraestrutura de Chaves Públicas;

- Gerir certificados relacionados com a autenticação de sítios web e servidores, bem como de autenticação e cifra; e
- Assegurar a representação externa e estabelecer relações de cooperação no âmbito das suas atribuições com outras entidades estrangeiras, nomeadamente no quadro na União Europeia e dos países de língua oficial portuguesa.

A ARTE continuará a pautar a sua atuação pelos seguintes princípios:

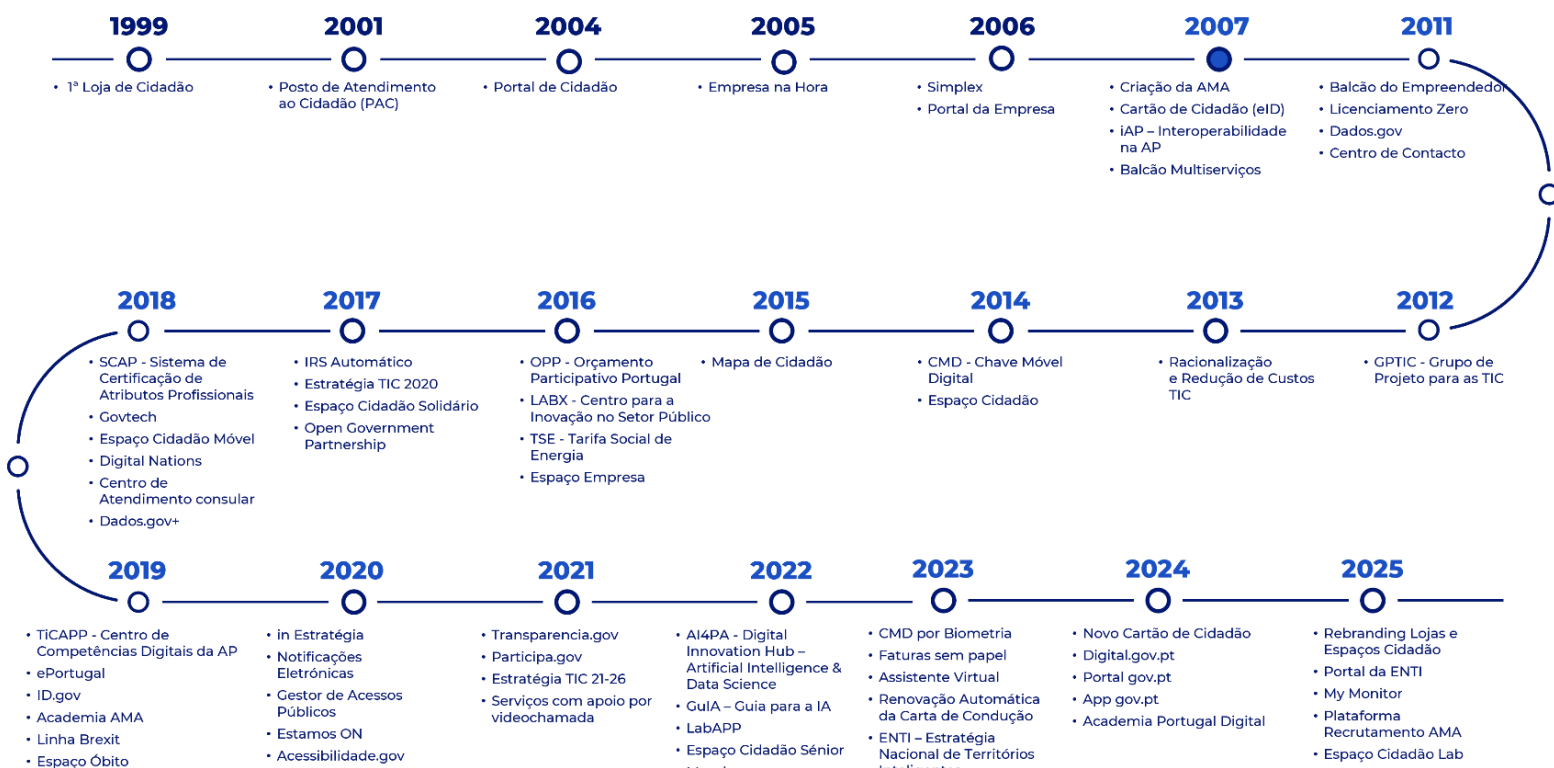
	PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
	P1. ABERTURA, PARTICIPAÇÃO E TRANSPARÊNCIA	Deve ser promovida a participação cívica na definição de políticas e serviços públicos e devem ser disponibilizados os dados da Administração Pública de forma aberta
	P2. GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIA	Deve ser promovida a reutilização dos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

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

História da ARTE

Desde a origem da AMA, organismo seu antecessor e continuando a prossecução da sua missão, a ARTE tem vindo a desenvolver soluções de suporte à simplificação e inovação dos serviços públicos, novas formas de os gerir ou oferecer em diversos canais, assim como diversas soluções transversais de governo eletrónico.

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



Complementarmente, apresentam-se os principais marcos concretizados no Sistema de Gestão, desde 2021:



Foi obtida a distinção “Effective CAF User”



Foi obtido o reconhecimento “Validated by EFQM”



Certificação e renovação pela norma NP EN ISO 9001:2015, no âmbito de atividades de estratégia e de suporte dos serviços centrais e os processos de Inovação, Participação e Simplificação Administrativa, Transformação Digital e Serviço Público Omnicanal

NP ISO/IEC 27001:2013

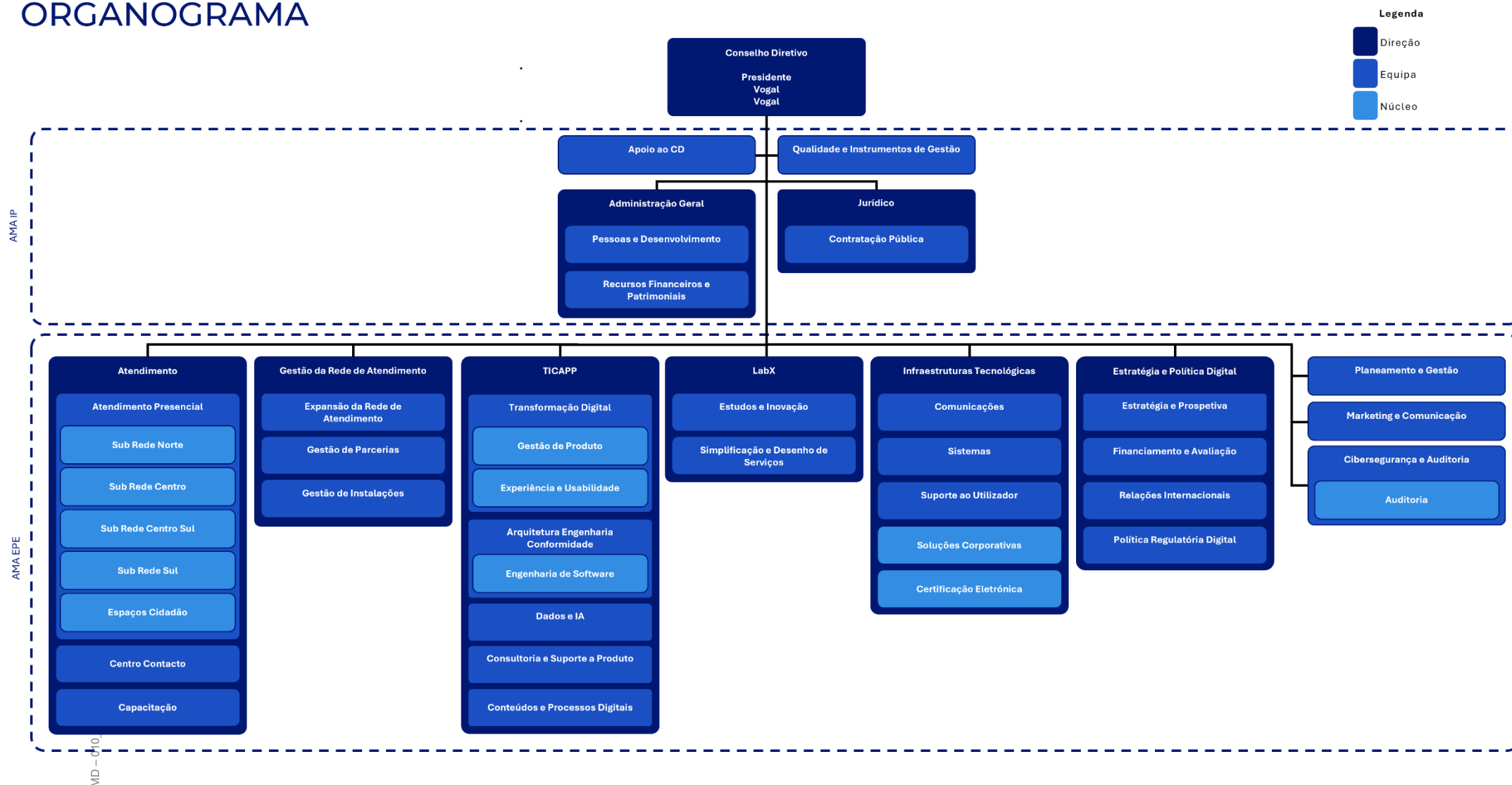
Empresa: AMA - Agência para a Modernização Administrativa, I.P.

Segurança da Informação relacionada com os processos de Desenvolvimento, Gestão e Operação da Plataforma de Integração (PI) - Componente da Plataforma de Interoperabilidade na Administração Pública (IAP), do Serviço de Chave Móvel Digital (serviço de assinatura eletrónica da C...

Certificação e renovação pela norma ISO/IEC 27001 e transição para a versão 2022

Organograma, estrutura e atribuições

ORGANOGRAMA



Como instituto público responsável pela direção, coordenação e execução da transformação tecnológica e digitalização da Administração Pública em Portugal, cabe à ARTE um conjunto de responsabilidades no sistema de relações em que se move: relações entre AP e Governo, entre entidades da AP e entre esta e os cidadãos e empresas. Este conjunto de responsabilidades pode sintetizar-se na definição dos seguintes papéis, que sustentam um modelo de atuação que permitirá concretizar as suas atribuições no quadro da estratégia que agora se definem:

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

Localização e contactos:

Morada: Rua de Santa Marta, 55, 3.º, 1150-294 Lisboa

Tel.: 21 723 12 00

E-mail: arte@arte.gov.pt

www.arte.gov.pt | facebook.com/arte.gov.pt

5. O CONTEXTO ENVOLVENTE / ECOSISTEMA DA ARTE

Partes interessadas relevantes

No quadro abaixo encontram-se elencadas as partes interessadas da ARTE, agrupadas por grupos de *stakeholders* internos e externos, sendo identificado o seu contributo para cada um dos grupos de processos.

Processos						
Grupos de Stakeholders		Gestão Estratégica e Melhoria Contínua	Serviço Público Omnicanal	Transformação Digital	Inovação, Participação e Simplificação Administrativa	Suporte
Stakeholders Externos	Entidades AP	x	x	x	x	x
	Fornecedores	x	x	x	x	x
	Outras entidades	x	x	x	x	x
	Empresas		x	x	x	x
	Cidadãos		x	x	x	x
	Governo	x	x	x	x	x
Stakeholders Internos	Direção (CD + Cargos de Direção Intermédia)	x	x	x	x	x
	Trabalhadores	x	x	x	x	x

Requisitos das partes interessadas relevantes

Grupos de Stakeholders		Requisitos dos Stakeholders	Monitorização	Documentação de Suporte
Stakeholders Externos	Entidades AP	Cumprimento da estratégia e missão Relações de confiança Ética e transparência Colaboração Sustentabilidade	Inquéritos Indicadores chave dos processos	Relatório de Atividades Resultados dos Inquéritos
	Fornecedores	Cumprimento da estratégia e missão Relações de confiança Ética e transparência Requisitos contratuais Requisitos legais e regulatórios Critérios ecológicos Contratos de manutenção Protocolos Colaboração Níveis de serviço cumpridos	Contratos Protocolos Avaliação de Fornecedores Indicadores chave dos processos	Relatório de Atividades Execução dos contratos Protocolos
	Outras entidades	Cumprimento da estratégia e missão Relações de confiança Ética e transparência Colaboração Sustentabilidade Condições essenciais ao bom funcionamento dos serviços	Inquéritos Auditorias	Relatório de Atividades Resultados dos Inquéritos Relatórios de Auditoria
	Empresas	Cumprimento da estratégia e missão Relações de confiança Ética e transparência Sustentabilidade	Inquéritos Indicadores chave dos processos Sugestões, Elogios e Reclamações	Relatório de Atividades Resultados dos Inquéritos Sugestões, Elogios e Reclamações
	Cidadãos	Cumprimento da estratégia e missão Relações de confiança Ética e transparência Colaboração Sustentabilidade Níveis de serviço elevados	Inquéritos Indicadores chave dos processos Sugestões, Elogios e Reclamações	Relatório de Atividades Resultados dos inquéritos Sugestões, Elogios e Reclamações
	Governo	Cumprimento da estratégia e missão Relações de confiança Ética e transparência Colaboração Sustentabilidade Cumprimento dos requisitos legais	Reuniões Relatórios	Relatório de Atividades

Grupos de Stakeholders		Requisitos dos Stakeholders	Monitorização	Documentação de Suporte
Stakeholders Internos	Direção (CD + Cargos de Direção Intermédia)	Cumprimento da estratégia e missão Relações de confiança Ética e transparência Colaboração Cumprimento dos requisitos legais Sustentabilidade	Revisão pela Gestão Reuniões Inquéritos <i>Workshops</i> Indicadores chave dos processos	Relatório de Atividades Balanço Social QUAR Plano de Atividades SIADAP Relatórios de Revisão pela Gestão Resultados dos inquéritos
	Trabalhadores	Cumprimento da estratégia e missão Relações de confiança Ética e transparência Colaboração Cumprimento dos requisitos normativos e legais Sustentabilidade Formação e desenvolvimento profissional	Inquéritos Reuniões <i>Focus Group</i> Indicadores chave dos processos	Relatório de Atividades Balanço Social QUAR Plano de Atividades SIADAP Resultados dos Inquéritos

Matriz de comunicação com as partes interessadas relevantes

	Grupos de Stakeholders	Como comunicamos	Canais de comunicação	Principais conteúdos comunicados
Stakeholders Externos	Entidades AP	Formalmente	E-mail Sites institucionais Redes sociais Inquéritos de satisfação	Informações
	Fornecedores	Formalmente	E-mail Sites institucionais Redes sociais	Informações Avisos Orientações
	Outras entidades	Formalmente	E-mail Sites institucionais Redes sociais Unidades de gestão das lojas	Informações Avisos Orientações
	Empresas	Formalmente	E-mail Sites institucionais Redes sociais	Informações Avisos Orientações
	Cidadãos	Formalmente / Informalmente	E-mail Sites institucionais Redes sociais Lojas e Espaços Cidadão Inquéritos de satisfação	Informações Avisos Orientações Auxílio na realização dos serviços
	Governo	Formalmente	E-mail Sites institucionais Redes sociais	Informações Avisos Orientações
Stakeholders Internos	Direção (CD + Cargos de Direção Intermédia)	Formalmente / Informalmente	E-mail Sites institucionais Redes sociais Gestão documental Plataforma de trabalho colaborativo Intranet Reuniões / focus group Inquéritos de satisfação Auditorias internas e externas	Informações Avisos Orientações Deliberações
	Trabalhadores	Formalmente / Informalmente	E-mail Sites institucionais Redes sociais Gestão documental Plataforma de trabalho colaborativo Intranet	Informações Avisos Orientações

Grupos de Stakeholders	Como comunicamos	Canais de comunicação	Principais conteúdos comunicados
		Academia ARTE Reuniões / focus group Inquéritos de satisfação Auditorias internas e externas	

Análise de contexto e análise de risco

A ARTE tem implementado um processo de gestão do risco que contempla vários níveis para a gestão do risco estratégico e operacional. Este processo é transversal aos sistemas do SGQ e do SGSI, incluindo:

- **Instrumentos de gestão**

- Elaboração do plano de atividades com reflexão sistemática e revisão de pressupostos do contexto externo e dos pontos fortes, pontos de melhoria, ameaças e oportunidades.
- Operacionalização dos objetivos e das orientações estratégicas, em cada ciclo anual de gestão, com a elaboração do plano anual de atividades, onde todos os pressupostos de análise de contexto e de risco são revistos.
- Avaliação do desempenho organizacional através do relatório anual de atividades, com o consequente reporte à tutela e a disseminação dos resultados pela Comunidade ARTE.
- Análise sistemática do contexto incluindo a determinação se as alterações climáticas têm impacto na organização e nos seus *stakeholders*.
- Revisão e ajustamento do plano de prevenção de riscos de corrupção, infrações conexas e conflitos de interesses.
- Código de ética e de conduta, complementado pelo código de conduta para a segurança da informação e dados pessoais.
- Relatório e parecer do fiscal único e certificação legal de contas.

- **Instrumentos operacionais**

- Gestão e avaliação no âmbito dos concursos e procedimentos públicos.
- Plano de tratamento de riscos, aplicável ao SGQ e ao SGSI.
- Auscultação sistemática às partes interessadas, quer por via de inquéritos à satisfação, quer no âmbito de *workshops* e *focus groups* que decorrem das iniciativas nas várias áreas de missão.
- Gestão do risco operacional dos projetos.
- Avaliação do desempenho dos indicadores dos processos.
- Análise do desempenho da relação com os fornecedores.
- Avaliação do desempenho dos Dirigentes e restantes Colaboradores, de acordo com o modelo do SIADAP 2 e 3.
- Realização de auditorias, internas e externas, ao SGQ e ao SGSI, bem como a processos específicos, no âmbito do controlo interno e externo sobre a atividade e resultados da ARTE.
- Acompanhamento, monitorização e ajustamento contínuo aos planos de ações corretivas e de melhoria contínua.

6. SISTEMA DE GESTÃO DA ARTE

Objetivos estratégicos

A estratégia traçada tem como propósito a prossecução da missão, para a criação de valor para diversos *stakeholders*, destacando-se três categorias de destinatários:

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

Assim, a atuação da ARTE em 2025 orienta-se para a realização dos três objetivos estratégicos aqui descritos, exercendo os papéis que lhe incumbem e procurando a criação de valor para os destinatários:

- Objetivo Estratégico nº 1: Renovar a oferta de serviços públicos para que se tornem mais simples, acessíveis, integrados e pró-ativos.
- Objetivo Estratégico nº 2: Aprofundar a transformação digital da Administração Pública, alavancando a simplificação, a eficiência e a inovação.
- Objetivo Estratégico nº 3: Aumentar a abertura da Administração Pública, reforçando a participação e transparência.



Âmbito do sistema de gestão da qualidade

O âmbito do SGQ da ARTE foi estabelecido para as atividades de estratégia e de suporte dos serviços centrais e os processos de Inovação, Participação e Simplificação Administrativa, Transformação Digital e Serviço Público Omnicanal.

Âmbito do sistema de gestão da segurança da informação

O âmbito do SGSI foi estabelecido para a Segurança da Informação relacionada com os processos de Desenvolvimento, Gestão e Operação das seguintes plataformas e serviços:

- Plataforma de Interoperabilidade na Administração Pública (IAP) e da sua componente de Plataforma de Integração (IAP-PI);
- Chave Móvel Digital (CMD);
- Serviço de Chave Móvel Digital (SCMD);
- Sistema de Certificação de Atributos Profissionais (SCAP);
- Serviço de Assinatura de Faturas Eletrónicas (SAFE);
- Portal de Participação Cívica (PARTICIPA.GOV);
- Sistema id.gov.pt;
- Portal Mais Transparência;
- Plataforma de gestão de eventos;

O âmbito do SGSI foi ainda estabelecido para a Segurança da Informação relacionada com os processos de Gestão e Operação das seguintes plataformas e serviços:

- Plataforma de Interoperabilidade na Administração Pública (IAP) e da sua componente de Plataforma de Pagamentos (IAP-PPAP);
- Plataforma de Interoperabilidade na Administração Pública (IAP) e da sua componente de Plataforma de Mensagens (IAP-GAP);

A IAP-PPAP e a IAP-GAP são Plataformas comerciais que a ARTE está a utilizar, pelo que o processo de desenvolvimento está a cargo dos fornecedores destas Plataformas.

Política do Sistema de Gestão

A ARTE define e revê sistematicamente as políticas orientadoras do SGQ e do SGSI. Apresentam-se de seguida, a política geral do sistema de gestão, aplicável a todas as Pessoas, Processos e Atividades, bem como as orientações específicas na Política da Segurança da Informação.

Com a promulgação das versões evolutivas do presente Manual do SG, são revistas, aprovadas e promulgadas a Política do Sistema de Gestão e a Política da Segurança da Informação.

A ARTE revê no ciclo anual do sistema de gestão a sua **Política do Sistema de Gestão**, assegurando a sua disseminação através dos canais digitais de comunicação e através dos vários suportes documentais.

A Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, IP. afirma a sua liderança enquanto Organismo de referência na Administração Pública, de acordo com os seguintes princípios:

- 1. Abertura, participação e transparência - fomentar a participação cívica, cocriar políticas e serviços públicos e reforçar o enfoque na administração aberta;*
- 2. Gestão baseada em evidência - decidir com base em factos, em dados e na avaliação de impacto das decisões de investimento;*
- 3. Foco nos cidadãos e empresas - centrar toda a atividade nas necessidades e expectativas das partes interessadas, auscultando regularmente a sua voz;*
- 4. Acessibilidade, inclusividade e transfronteiriço por definição - promover o acesso a produtos e serviços independentemente do contexto, localização, competências ou necessidades especiais;*
- 5. Omnicanal e digital por definição - privilegiar a entrega de serviços através do Balcão Único, complementando-o com outros canais de forma integrada e coerente;*
- 6. Qualidade, interoperabilidade, segurança e confiança nos serviços - gerir os processos e as tecnologias com base nas melhores práticas, no rigor, na excelência e na melhoria contínua;*
- 7. Inovação e uso responsável de tecnologias emergentes - promover a criatividade, a experimentação, a avaliação de tecnologias emergentes e a gestão do risco, de forma ética;*
- 8. Reutilização e eficiência - partilhar e reutilizar recursos estimulando a utilização de práticas ágeis, de normas comuns e de código aberto;*
- 9. Coordenação e colaboração - cooperar aos vários níveis da Administração Pública (internacional, interministerial, regional e local) em torno de estratégias comuns;*

10. Aprendizagem e melhoria contínua - promover a partilha de experiências e de boas práticas, o desenvolvimento de competências e a geração de novo conhecimento;

11. Sustentabilidade e responsabilidade social - adotar políticas amigas das Pessoas, da Sociedade e do Ambiente, em sintonia com as boas práticas da economia circular;

12. Conformidade - cumprir com os requisitos legais, regulamentares e normativos, aplicáveis à atividade, bem como com os que sejam definidos no âmbito do Sistema de Gestão.

Política da Segurança da Informação

A ARTE reviu a sua política da segurança da informação em 2022, tendo feito a sua disseminação através dos canais digitais de comunicação e através dos vários suportes documentais.

No seguimento do compromisso adotado pela ARTE para com a Segurança da Informação, a organização estabelece pelo presente, a Política da Segurança de Informação do SGSI, adaptada à sua realidade.

Para esse efeito, a ARTE estabeleceu um Sistema de Gestão de Segurança da Informação aplicável a todas as atividades, dentro do âmbito estabelecido, com vista à sua caracterização e responsabilização de todos os envolvidos, comprometendo-se:

- A assegurar o seguimento e implementação dos princípios descritos nesta Política, bem como a sua aprovação, publicação e comunicação a todos os colaboradores e entidades externas relevantes;*
- A assegurar os recursos para a operacionalização dos processos e atividades no âmbito da gestão de Segurança da Informação, inclusive ao nível da sensibilização de colaboradores internos e externos para com esta temática e respetivas responsabilidades na contribuição para a eficácia do SGSI;*
- A assegurar a definição de estratégias que devem ser aplicadas no âmbito da gestão de Segurança da Informação, em alinhamento com as políticas e objetivos definidos pela ARTE;*
- A assegurar que o sistema de gestão de Segurança da Informação atinge os resultados pretendidos;*
- A garantir a conformidade com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis ao negócio e previstos na legislação nacional e comunitária;*
- A promover a melhoria contínua.*

Matriz de responsabilidades e liderança

As funções, responsabilidades e autoridades que permitem assegurar o funcionamento do sistema de gestão decorrem da respetiva orgânica, atribuições e competências (por aprovação expressa da Tutela), bem como do regulamento interno.

A ARTE está organizada por Unidades Orgânicas (Departamentos, Direções, Núcleos, Equipas, Centros de Competências), sob responsabilidade direta e hierárquica do Conselho Diretivo. Através dos instrumentos de gestão que dão suporte à atividade da ARTE, são expressas as delegações de competências que permitem assegurar a continuidade da atividade, a tomada de decisão, a segregação de funções e a conformidade com os requisitos legais, regulamentares, organizacionais e éticos.

Em termos operacionais e no âmbito da abordagem por processos, a caracterização de cada processo considera as atividades e autoridades para a sua operacionalização, identificando a respetiva matriz de funções vs. responsabilidades.

Está igualmente definido um modelo de gestão por funções e competências que permite enquadrar para cada função, as atividades e tarefas a desenvolver, os perfis de competências necessárias para as executar, os requisitos para o seu desempenho e a autonomia e abrangência da tomada de decisão (incluindo a segregação de funções e os níveis de substituição em caso de impedimento).

Na matriz seguinte apresentam-se as principais responsabilidades e forma de intervenção dos grupos funcionais da ARTE nos blocos de atividade macro que permitem assegurar a operação do ciclo de melhoria contínua do sistema de gestão.

Processo / Atividade	Unidade Orgânica / Grupo funcional					
	Conselho Diretivo	Responsáveis das UO	Equipas técnicas internas	Responsáveis de processo	Audidores internos	Todas as funções da ARTE
Gerir o modelo de governação do SG	A	R	C	R	C	I
Gerir o risco no SG	A	R	C	R	C	I
Assegurar a conformidade do SG	A	R	C	R	C	I
Aprovar as políticas do SG	R	C	I	C	I	I
Definir e propor as políticas do SG	I	R	C	R	C	C
Planear o funcionamento do SG	A	R	C	R	I	C
Providenciar recursos para o SG	R	A	C	C	I	I
Implementar as atividades do SG	I	A	R	R	C	R
Monitorizar e avaliar o SG	C	A	R	R	I	C
Auditar internamente o SG	A	C	C	C	R	I
Rever e assegurar a melhoria contínua do SG	R	R	C	R	C	C
Assegurar o compromisso e a comunicação no SG	R	R	I	R	I	I

R – Responsible; A – Accountable; C – Consulted; I - Informed

Gestão de recursos, de competências, da informação e do conhecimento

A gestão de recursos para o SG é realizada, essencialmente, através dos processos de gestão estratégica, de gestão administrativa e financeira e de gestão de pessoas.

Anualmente é elaborado um plano de atividades, suportado por um orçamento, com os contributos de todas as unidades orgânicas e de todos os responsáveis de processo.

É através do plano de atividades que se realiza o desdobramento e a implementação da estratégia e dos objetivos estratégicos, em objetivos operacionais.

A gestão de competências é assegurada através do processo de gestão de pessoas e através das várias atividades de comunicação e de formação que integram os processos chave e de suporte.

No que se refere à gestão do conhecimento organizacional a ARTE dispõe de diversas metodologias que lhe permitem assegurar a criação, a retenção, a gestão e a monitorização do seu conhecimento enquanto organização.

São realizadas reuniões periódicas com os diversos colaboradores no sentido de transmissão dos valores e das práticas, bem como das orientações gerais, das políticas e das estratégias.

As metodologias e o processo de gestão de projetos incluem várias atividades de reporte e de partilha de informação e de cruzamento de informação entre projetos, bem como a elaboração de lições aprendidas nos projetos mais estruturantes.

Sempre que se considere necessária a sistematização de metodologias e práticas, as mesmas são definidas em procedimento, podendo ser integradas nos manuais de procedimentos ou em normas de orientação interna / instruções de trabalho.

Sempre que se detetam problemas ou a necessidade do desenvolvimento/aperfeiçoamento de competências são desencadeadas formações, sendo definidas e incorporadas metodologias normalizadas no sistema de gestão integrado e na estrutura da Organização.

Quando seja considerado relevante, qualquer colaborador que tenha frequentado uma ação de formação poderá efetuar uma apresentação/comunicação para os restantes colegas de forma a propagar o conhecimento adquirido. De forma a reforçar a garantia da eficácia da formação e, consequentemente, da utilidade do conhecimento gerado, é avaliada a eficácia da formação, em momento posterior à sua realização e com base em evidências da sua aplicabilidade.

Pode ainda ser solicitado a qualquer colaborador que efetue um estudo e prepare uma apresentação sobre temáticas definidas como de interesse geral ou específico abrangendo determinado conjunto de processos.

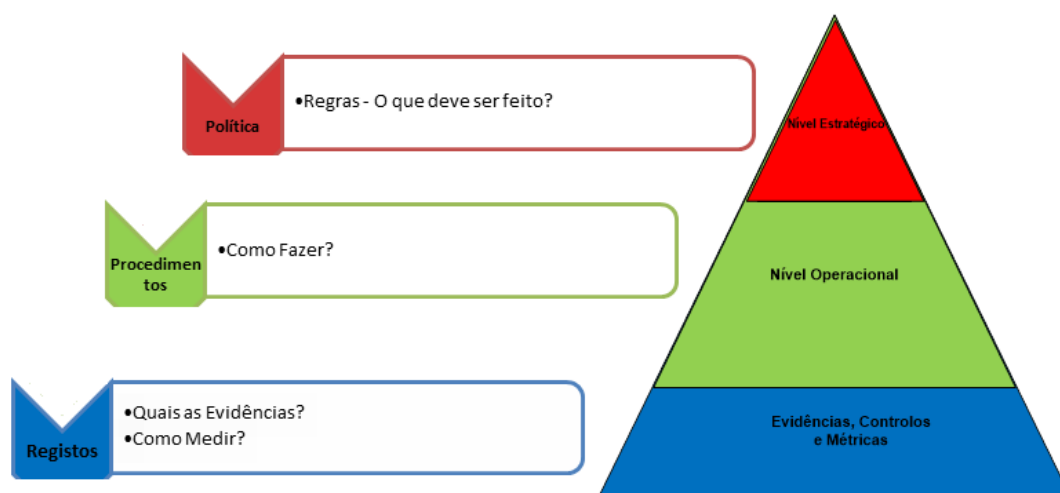
Assegura-se que a informação pertinente existente na ARTE esteja disponível eletronicamente, para todas as partes interessadas, de forma que tenham acesso a informação atualizada, dispondo de um conjunto de plataformas que permitem disseminar e gerir o conhecimento de forma transversal, das quais se realçam: intranet, Academia ARTE, Gestão das redes sociais e de conteúdos diversos e adaptados às necessidades.

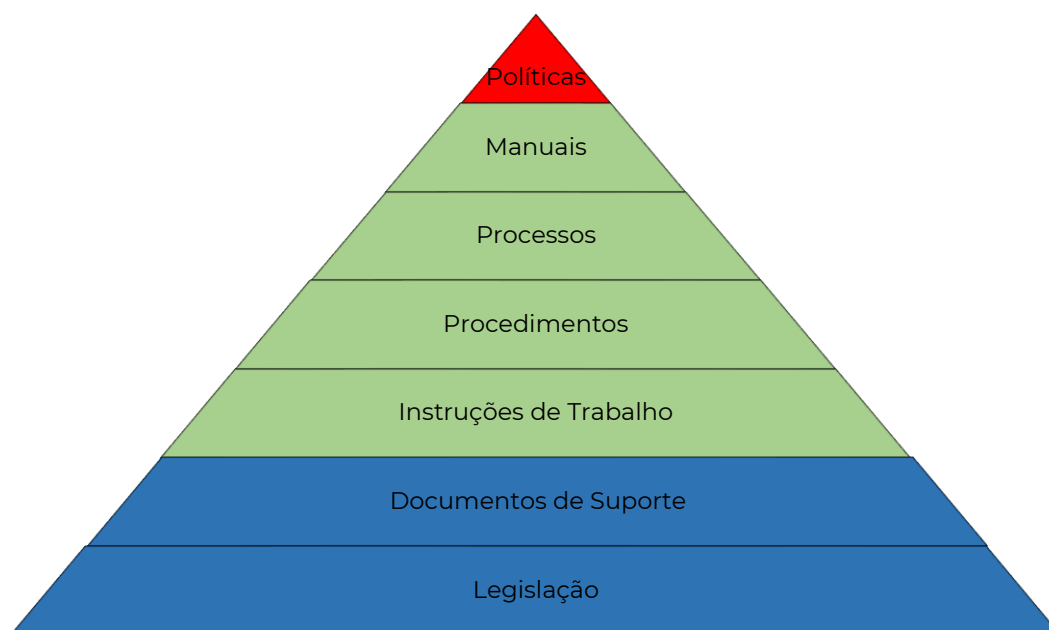
A gestão da informação e do conhecimento são globalmente suportadas pelos processos de gestão estratégica, gestão da comunicação, gestão de programas e projetos e de gestão de sistemas de informação.

Gestão da informação documentada

O controlo de documentos na ARTE é realizado de acordo com o que está estabelecido no procedimento de gestão da informação documentada.

A estrutura documental está organizada do seguinte modo:





Todas as versões e/ou cópias impressas, de qualquer tipo de documento que não os originais devidamente assinados ou controlados, no âmbito do SG da ARTE, são consideradas cópias não controladas.

O ciclo de melhoria contínua (PDCA)

A atividade da ARTE e os processos do SG são sujeitos ao ciclo de concepção, implementação, avaliação, monitorização e melhoria contínua, através da operacionalização dos instrumentos de gestão. A partir das referências e orientações são definidos os objetivos estratégicos, bem como a estratégia e a forma da sua concretização em ciclos anuais, através do plano de atividades.

Periodicamente são monitorizados o grau de concretização dos objetivos e os resultados dos processos, e é realizado um reporte trimestral agregado a partir dos vários instrumentos de gestão.

Anualmente é elaborado o relatório de atividades, sendo igualmente realizada a revisão pela gestão. A ARTE utiliza ainda ferramentas reconhecidas internacionalmente no domínio da gestão da excelência, de que são exemplos a CAF 2020 e o Modelo EFQM 2020/2025, para realizar autoavaliações, lançar planos de melhoria contínua e avaliar de forma regular a envolvente externa, os riscos, pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças.

Gestão de alterações e controlo do Sistema de Gestão

As alterações e a sua gestão no âmbito do SG são asseguradas através de vários processos, nomeadamente com o alinhamento das seguintes atividades:

- Gestão de projetos;

- Gestão dos planos de tratamento de riscos;
- Monitorização, avaliação e reajustamento estratégico e operacional trimestral, com reporte no âmbito da gestão do QUAR e do plano anual de atividades.

Conceção, desenvolvimento e entrega de produtos e serviços

A conceção, desenvolvimento e a entrega de produtos e serviços, novos ou alterados, é realizada através dos processos chave do SG: Inovação, Participação e Simplificação Administrativa, Transformação Digital e Serviço Público Omnicanal.

Avaliação do desempenho e da eficácia do Sistema de Gestão

O SG é avaliado regularmente, quer através dos mecanismos anteriormente mencionados de gestão da melhoria contínua, quer através das seguintes práticas:

- Revisão pela gestão;
- Auscultação e avaliação da satisfação dos *stakeholders*;
- Análise do desempenho dos fornecedores;
- Gestão de reclamações;
- Monitorização, avaliação e reajustamento dos planos de ações corretivas e de melhoria contínua.

Avaliação dos fornecedores

A ARTE tem implementado um procedimento para gestão dos fornecedores, no âmbito dos seus processos de suporte ao sistema de gestão.

Todos os contratos com fornecedores são acompanhados pelos gestores de contrato de forma a garantir a comunicação fluída e permanente com os mesmos, a validar todos os requisitos necessários à prestação do serviço e à entrega do produto, a assegurar o cumprimento dos contratos, nomeadamente dos níveis de serviço acordados e a cumprir com os requisitos de reporte, de revisão de processos e de procedimentos, bem como de melhoria contínua, definidos no sistema de gestão.

O acompanhamento a todos os fornecedores é realizado com todos os interlocutores nomeados pelos fornecedores para os respetivos contratos e tem lugar em períodos intercalares durante o contrato e no final do mesmo. Este acompanhamento é efetuado pelos gestores de contrato, de acordo com uma abordagem estruturada e suportada nas seguintes dimensões:

- Disponibilidade do Fornecedor
- Rapidez de atuação
- Cumprimentos dos Prazos
- Conformidade com o contrato/condições contratuais
- Entrega de Documentação de Suporte
- Entrega de produtos devidamente acondicionados
- Capacidade de resposta face a imprevistos
- Rigor na faturação

Avaliação da perceção e da satisfação dos clientes e das outras partes interessadas relevantes

A avaliação da perceção e da satisfação dos clientes e de outras partes interessadas relevantes é realizada de forma estruturada e sistemática, para os diferentes processos e atividades da ARTE.

As práticas de avaliação da perceção e da satisfação das partes interessadas decorrem nos formatos definidos para a gestão do relacionamento e comunicação com cada grupo de partes interessadas relevantes, conforme descrito no ponto nº 5 do presente Manual.

De entre as ferramentas de auscultação da perceção e da satisfação das partes interessadas, realçam-se:

- Avaliação geral e com carácter cíclico, da perceção, da satisfação e das potenciais melhorias identificadas através de inquérito às partes interessadas consideradas mais relevantes;
- Inquéritos regulares no âmbito da atividade do centro de contacto, das Lojas de Cidadão, do portal gov.pt e do desempenho do *Service Desk*;
- Realização de *focus groups* e dinamização de *workshops* no âmbito da atividade do LabX, à medida das necessidades de projetos específicos de desenho de serviços, da inovação e de participação e envolvimento interno e externo;
- Auscultação à medida dos requisitos de projetos.

Abordagem por processos e interação entre os processos



Caracterização sucinta dos processos

Apresenta-se, de seguida, uma caracterização sucinta dos processos.

A descrição completa, com o nível de detalhe e com os respetivos fluxogramas e representação das interfaces detalhadas entre os processos, consta do documento *Mapa de Processos*.

Designação do processo:	Objetivos do processo:
Gestão Estratégica e Melhoria Contínua	Definir, implementar, avaliar e melhorar continuamente a estratégia e gerir os resultados do desempenho da ARTE
Inovação, Participação e Simplificação Administrativa	Desenvolver e melhorar continuamente os programas e iniciativas de inovação, participação e simplificação de serviços e processos no âmbito da Administração Pública Desenhar e implementar os ciclos de funcionamento da Rede de Inovadores e da Rede de Laboratórios de Inovação e Experimentação no Setor Público
Transformação Digital	Desenvolver e implementar soluções digitais de acordo com os níveis de serviço acordados com as partes interessadas
Serviço Público Omnicanal	Prestar e dar suporte à prestação de serviços públicos de excelência na rede de atendimento
Gestão das Pessoas	Gerir eficazmente todo o ciclo de vida da relação das Pessoas com a ARTE. Contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional, garantindo o alinhamento com os objetivos da ARTE
Suporte Jurídico	Assegurar a legalidade da atividade da ARTE Assegurar a defesa dos interesses da ARTE e da Administração Pública em processos judiciais
Gestão Administrativa e Financeira	Assegurar a gestão eficaz dos recursos financeiros e patrimoniais, garantindo a eficiência e poupança do bem público e a geração de retorno financeiro para a ARTE Acompanhar a execução financeira dos contratos Assegurar o tratamento do expediente
Gestão Logística	Assegurar a eficiência na gestão dos recursos logísticos para o regular funcionamento da atividade da ARTE
Gestão da Manutenção	Assegurar a eficiência na gestão da manutenção atendendo ao regular funcionamento da atividade da ARTE
Gestão da Comunicação	Assegurar a eficácia dos planos de comunicação da ARTE e das soluções de comunicação providenciadas aos clientes

Designação do processo:	Objetivos do processo:
Gestão de Sistemas de Informação	Assegurar a eficácia e a eficiência na gestão dos ativos e dos sistemas de informação de suporte à atividade da ARTE e da rede de parceiros e clientes
Gestão de Relações Internacionais	Assegurar o cumprimento das responsabilidades da ARTE junto das entidades internacionais e divulgar a experiência nacional em modernização
Gestão da Segurança da Informação e da Privacidade	Assegurar a conformidade e a eficácia da ARTE na gestão da segurança da informação e da privacidade
Gestão de Programas e Projetos	Assegurar a gestão dos programas e dos projetos na ARTE, de acordo com os objetivos estratégicos definidos, dentro do prazo acordado com as estruturas de supervisão (CD, tutela, ...) e cumprindo o orçamento disponibilizado

7. DEFINIÇÕES, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AP – Administração Pública

ARTE – Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, I.P.

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

SG – Sistema de Gestão

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGSI – Sistema de Gestão de Segurança da Informação

