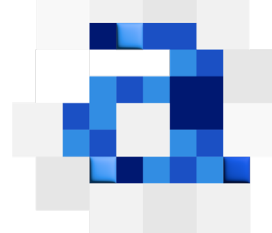


The background is a dense, blue-toned collage of various images related to technology, business, and innovation. It includes silhouettes of people, abstract digital patterns, and small inset photos of individuals in professional settings. The overall aesthetic is modern and tech-oriented.

# **PLANO DE ATIVIDADES 2025**

AGÊNCIA PARA A REFORMA  
TECNOLÓGICA DO ESTADO



### FICHA TÉCNICA

#### **TÍTULO**

Plano de Atividades 2025 da Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, I.P.

#### **PROPRIEDADE**

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

#### **AUTOR e PAGINAÇÃO**

Qualidade e Instrumentos de Gestão

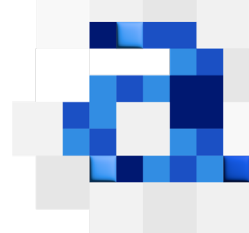
#### **CONTACTOS**

Morada: Rua de Santa Marta n.º 55, 1.º a 3.º, 1150 - 294 Lisboa  
Tel.: 21 723 12 00

E-mail: [arte@arte.pt](mailto:arte@arte.pt)  
[www.arte.gov.pt/](http://www.arte.gov.pt/) | [facebook.com/arte.gov.pt](https://facebook.com/arte.gov.pt)

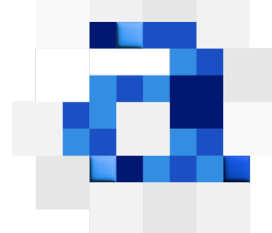
#### **DATA DE PUBLICAÇÃO**

outubro de 2025



### ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	4
NOTA INTRODUTÓRIA .....	8
MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS .....	9
ESTRUTURA ORGÂNICA.....	11
CONTEXTO.....	13
METODOLOGIA.....	15
OBJETIVOS E ESTRATÉGIA .....	16
ORÇAMENTAÇÃO POR PROGRAMAS .....	20
RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS.....	22
OBJETIVOS QUAR   Contextualização e Matriz.....	25
PLANO DE ATIVIDADES   Matriz de Relacionamento.....	27
PLANO DE ATIVIDADES   Objetivos Operacionais .....	28
PLANO DE FORMAÇÃO.....	33
MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	35
PUBLICIDADE INSTITUCIONAL .....	37
ANEXOS.....	38
GLOSSÁRIO .....	39



### SUMÁRIO EXECUTIVO

A Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, I. P., abreviadamente designada por ARTE, I. P., é um instituto público de regime especial, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa em Portugal.

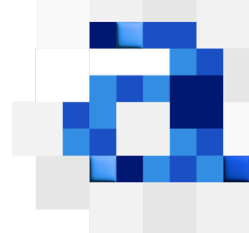
A sua atuação divide-se em três eixos: Transformação Digital, Serviço Público Omnicanal e Simplificação Administrativa e encontra-se sob superintendência e tutela do Ministro Adjunto e da Reforma do Estado.

Para a prossecução das suas atribuições, a ARTE, I. P. é equiparada a entidade pública empresarial, para efeitos de desenvolvimento e gestão do sistema de atendimento omnicanal, bem como para efeitos de conceção e desenvolvimento de soluções, aplicações, plataformas, projetos e execução de atividades conducentes ou necessárias à prestação de serviços partilhados, compras públicas e às respetivas atividades de suporte.

O Plano de Atividades para 2025 foi elaborado em consonância com os seguintes instrumentos estratégicos:

- As Grandes Opções do Plano (GOP);
- A Lei do Orçamento de Estado 2025;
- As linhas de orientação do Grupo de Trabalho do Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (CCAS);
- A Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021 -2026;
- As demais estratégias nacionais e europeias com impacto na atividade da ARTE;
- O Plano de Recuperação e Resiliência;
- As prioridades estratégicas sinalizadas pelo Conselho Diretivo;
- As linhas de orientação do QUAR e Plano de Atividades emanadas pelo SGG;
- As atribuições, competências e modelo organizacional da ARTE.

Perspetiva-se que, em 2025, se intensifique a execução das iniciativas de digitalização e modernização administrativa no sentido de agilizar e simplificar os serviços públicos numa ótica omnicanal. Existe, desta forma, um compromisso de melhoria dos serviços públicos garantindo ao mesmo tempo a integração e igualdade de oportunidades.



Ano após ano, a ARTE robustece o seu empenho na promoção da inovação, simplificação e digitalização de serviços que ligam os cidadãos e as empresas à Administração Pública, sendo, tal esforço, sustentado na interligação com as prioridades governamentais e inscrição no Plano de Recuperação e Resiliência.

No desenvolvimento dos seus objetivos e iniciativas, pretende-se incorporar soluções inovadoras e referenciais técnicos internacionais, no sentido de permitir a ambição para a satisfação do cidadão, como cliente da Administração Pública.

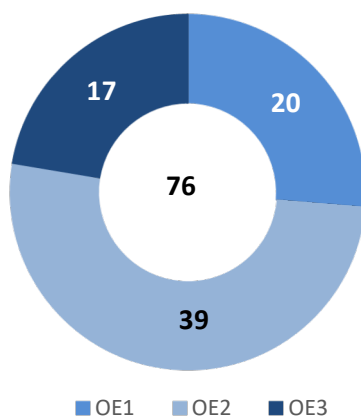
Tendo em conta as atribuições e competências da ARTE, I.P., a atuação encontra-se organizada em eixos estruturantes, sendo de destacar as intervenções no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência, não só na execução dos investimentos, como também na coordenação e desenvolvimento de projetos do atendimento e capacitação nos serviços públicos, serviços consulares e da implementação de estratégias integradas para o desenvolvimento de competências digitais.

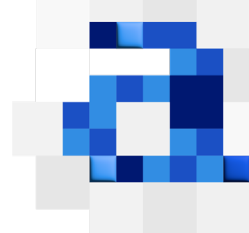
Nesse sentido foram mantidos, como grandes objetivos estratégicos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OE1 - Renovar a oferta de serviços públicos para que se tornem mais simples, acessíveis, integrados e pró-ativos	
OE2 - Aprofundar a transformação digital da Administração Pública, alavancando a simplificação, a eficiência e a inovação	
OE3 - Aumentar a abertura da Administração Pública, reforçando a participação e transparência	

Nesta linha de procedimento, são apresentados abaixo os objetivos operacionais para 2025.

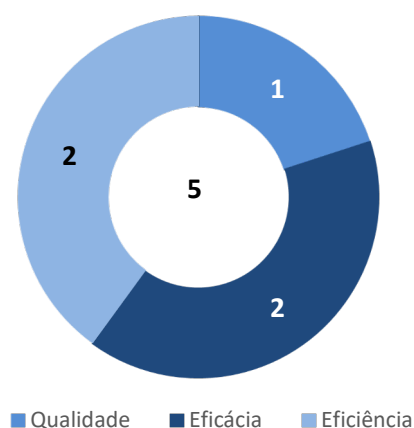
#### Objetivos Operacionais (por objetivo estratégico)



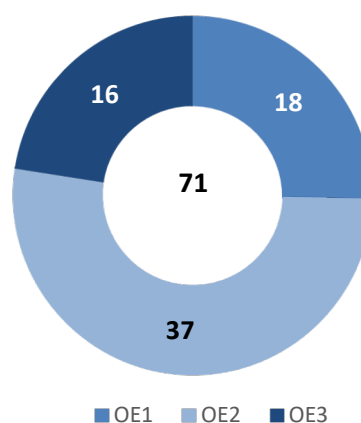


Dos objetivos propostos para 2025, foram materializados em Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) 5 objetivos, tendo os restantes sido incluídos em Plano de Atividades.

### Objetivos propostos em QUAR



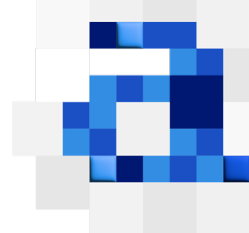
### Objetivos propostos em PA



Para atingir os objetivos, foram definidos eixos de atuação para as grandes áreas de atividade:

- Promoção da desmaterialização e simplificação administrativa através da promoção de iniciativas de transformação digital e continuação da massificação da adesão aos serviços disponibilizados pelo ecossistema da Identificação Eletrónica;
- Incremento da aposta no desenvolvimento da digitalização através de novas aplicações online, novas tecnologias e sistemas de reforço da interoperabilidade na Administração Pública;
- Fomento da melhoria da qualidade dos serviços prestados, da sua avaliação e da participação dos cidadãos;
- Disponibilização de soluções integradas e integradoras numa lógica de sistematização dos serviços nos diversos canais de atendimento, numa perspectiva omnicanal e de melhoria contínua;
- Aposta na inovação como meio privilegiado de desenvolvimento de programas e projetos, a qual permite o efetivo incremento da transformação





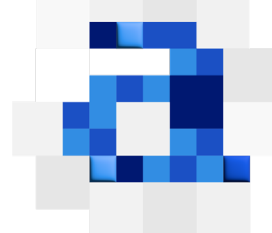
na Administração Pública que, aliado à aplicação de métodos participativos e de experimentação, é garante de aceitação pelos diversos *stakeholders*;

- Desenvolver a Estratégia Nacional de Territórios Inteligentes (ENTI), que estende as práticas conhecidas das cidades inteligentes a todo o território nacional, tendo como objetivo disseminar as práticas de criação, partilha e a tomada de decisão suportadas em dados;
- Apostar na digitalização, a qual se assume como o motor de transformação do país, tendo como objetivo acelerar Portugal, sem deixar ninguém para trás, tendo como principais áreas a capacitação digital das pessoas, a transformação digital das empresas e a digitalização do Estado;
- Valorização da capacitação interna, apostando no reforço de competências e no desenvolvimento das melhores práticas de gestão suportam o serviço a prestar ao cidadão, e às atividades da organização, numa perspetiva de fomentar a cultura organizacional.

Para o desenvolvimento dos objetivos propostos, a ARTE, I.P. irá dispor de um orçamento de 175 M€ e de um mapa de pessoal aprovado de 397 trabalhadores, conjugando trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas e contrato individual de trabalho, em função das atribuições prosseguidas e sem prejuízo das atividades transversais e comuns a todo o modelo organizacional, numa lógica de eficiência, qualidade e racionalidade.

Em súmula, estão definidos 76 objetivos operacionais para o ano de 2025, os quais contribuem para os objetivos estratégicos conforme demonstrado no quadro abaixo.

	QUAR	PA	TOTAL	%
<b>OE1</b>	2	18	20	<b>26%</b>
<b>OE2</b>	2	37	39	<b>51%</b>
<b>OE3</b>	1	16	17	<b>23%</b>
<b>TOTAL</b>	5	71	76	<b>100%</b>



### NOTA INTRODUTÓRIA

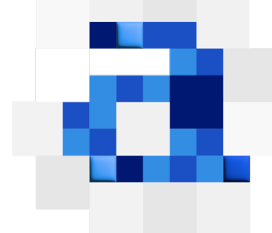
A ARTE, I.P., rege-se pela sua lei orgânica, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 43/2012 de 23 de fevereiro, com as alterações introduzidas pelo DL 96/2025 na sua designação e atribuições, sendo um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio (n.º 1 do artigo 1.º).

A ARTE é a atual designação da AMA, I.P., que foi criada em 2007, no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), resultou da extinção, por fusão, do Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão, I.P. (IGLC) com a Agência para a Sociedade do Conhecimento, I.P. (UMIC) e da transferência de atribuições do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, I.P. (IAPMEI). Em 2007 foram concentradas numa única entidade, a ARTE, I.P., a instalação e gestão das Lojas de Cidadão, as Lojas de Empresa, bem como atribuições no domínio da transformação digital e administração eletrónica.

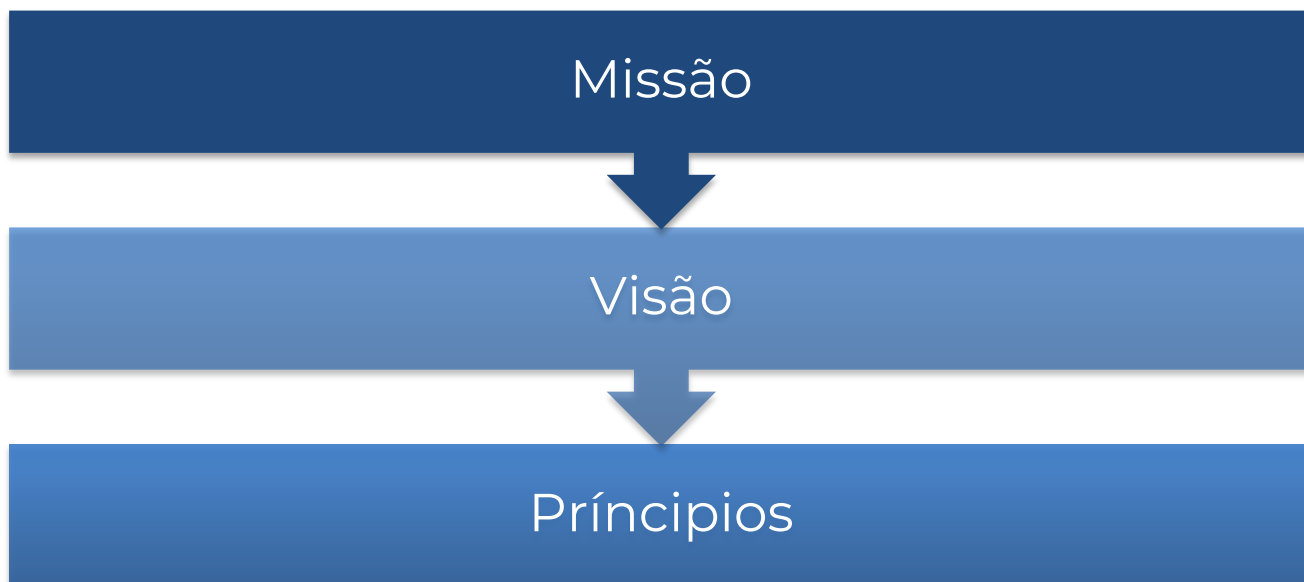
A ARTE, IP, é equiparada a entidade pública empresarial, para efeitos de desenvolvimento e gestão do sistema de atendimento omnicanal, bem como para efeitos de conceção e desenvolvimento de soluções, aplicações, plataformas, projetos e execução de atividades conducentes ou necessárias à prestação de serviços partilhados, compras públicas e às respetivas atividades de suporte.

Nestes moldes, com o intuito de caracterizar a envolvente da atuação da ARTE, serão apresentados a missão, a visão, os princípios, o organograma e o contexto.



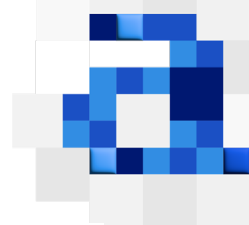


## MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS

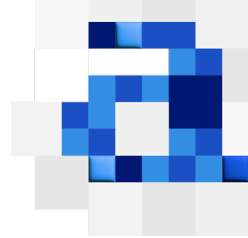


**MISSÃO** Dirigir, coordenar e assegurar a execução da estratégia de transformação tecnológica e de digitalização do Estado no quadro das políticas definidas pelo Governo, promovendo a modernização e simplificação da Administração Pública, o desenvolvimento de serviços públicos digitais centrados no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

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



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

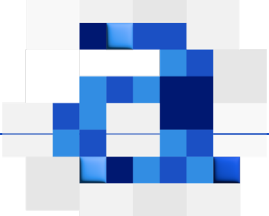


### ESTRUTURA ORGÂNICA

A estrutura organizacional da ARTE, IP é composta por um modelo que articula uma estrutura mista do tipo administrativo, comumente designada por ARTE, IP e uma estrutura organizada de acordo com um modelo do tipo empresarial. O modelo administrativo é integrado por uma estrutura hierarquizada composta por unidades orgânicas nucleares e unidades orgânicas flexíveis, e uma estrutura matricial, constituídas nos termos da lei e dos Estatutos da ARTE, que asseguram as funções de suporte à organização.

A estrutura de modelo empresarial, visa prosseguir as atribuições nas quais a Agência é equiparada a E.EPE, sendo composta por direções, centros de competência, equipas e núcleos:

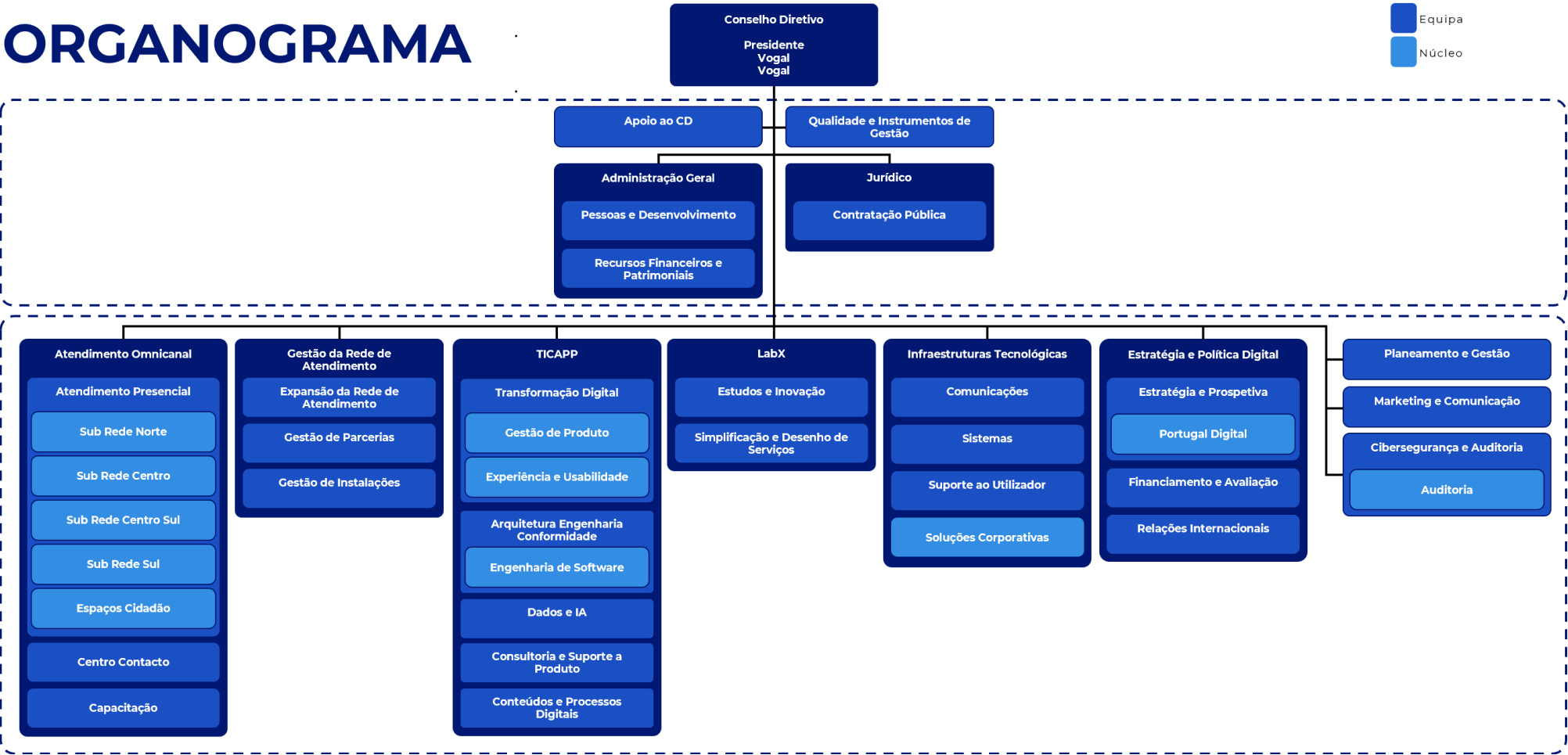
A organização interna dos serviços da ARTE, I.P. foi desenhada com uma estrutura pouco hierarquizada e flexível, privilegiando o modelo matricial. De acordo com o Regulamento Interno, a sua estrutura orgânica atual é a constante do diagrama abaixo.

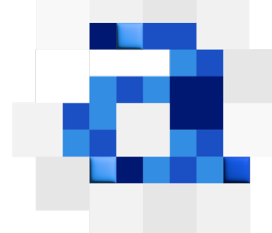


# ORGANOGRAMA

**Legenda**

- Direção
- Equipa
- Núcleo





### CONTEXTO

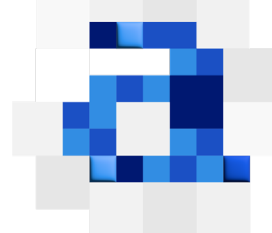
A atuação da ARTE, I.P. é bastante diversificada e no desenvolvimento das suas atividades apresenta competências muito abrangentes que envolvem toda a sociedade, conforme diagrama abaixo:

- Apoiar o Governo na definição das linhas estratégicas e das políticas gerais



relacionadas com a modernização e a simplificação administrativa e regulatória, administração eletrónica e distribuição de serviços públicos;

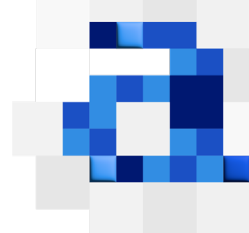
- Dar parecer prévio e acompanhar os projetos em matéria de investimento público no contexto da modernização e simplificação administrativa e administração eletrónica;
- Dinamizar e coordenar uma rede interministerial de agentes de modernização e de simplificação administrativa;
- Promover a realização de estudos, análises estatísticas e prospetivas e estimular atividades de investigação, de desenvolvimento tecnológico e de divulgação de boas práticas, nas áreas da simplificação administrativa e regulatória e da administração eletrónica;
- Assegurar a representação externa e estabelecer relações de cooperação no âmbito das suas atribuições, com outras entidades, nomeadamente no quadro da União Europeia e dos países de língua oficial portuguesa;
- Propor a criação e dirigir equipas de projeto, de natureza transitória e interministerial ou interdepartamental, para concretização, desenvolvimento e avaliação de ações de modernização e da simplificação administrativa, designadamente através de avaliação de encargos administrativos da legislação, na vertente da sua simplificação corretiva;
- Contribuir para a simplificação dos ambientes regulatórios e para a promoção da qualidade dos atos normativos;



- Apoiar o Governo na definição de políticas transversais, estabelecer orientações comuns em matéria de tecnologias de informação e comunicação (TIC) na Administração Pública e coordenar a sua execução, através da dinamização de uma rede interministerial de agentes das tecnologias de informação e comunicação;
- Coordenar, desenvolver, gerir e avaliar programas, projetos e ações, de natureza eminentemente transversal, na área da administração eletrónica, promovendo a evolução da atual infraestrutura tecnológica bem como a racionalização de custos de comunicação;
- Mobilizar o potencial das TIC para apoiar a modernização da Administração Pública, promovendo a articulação dos níveis central, regional e local;
- Promover o desenvolvimento das potencialidades das TIC na participação dos cidadãos nos atos eleitorais e nos processos de decisão pública;
- Promover a modernização da prestação de serviços públicos orientados para a satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, e a respetiva distribuição através de canais complementares, designadamente, presencial, voz e Internet;
- Gerir e desenvolver redes de lojas para os cidadãos e para as empresas, em sistema de balcões multisserviços, integrados e especializados, articulando com outros canais de distribuição.

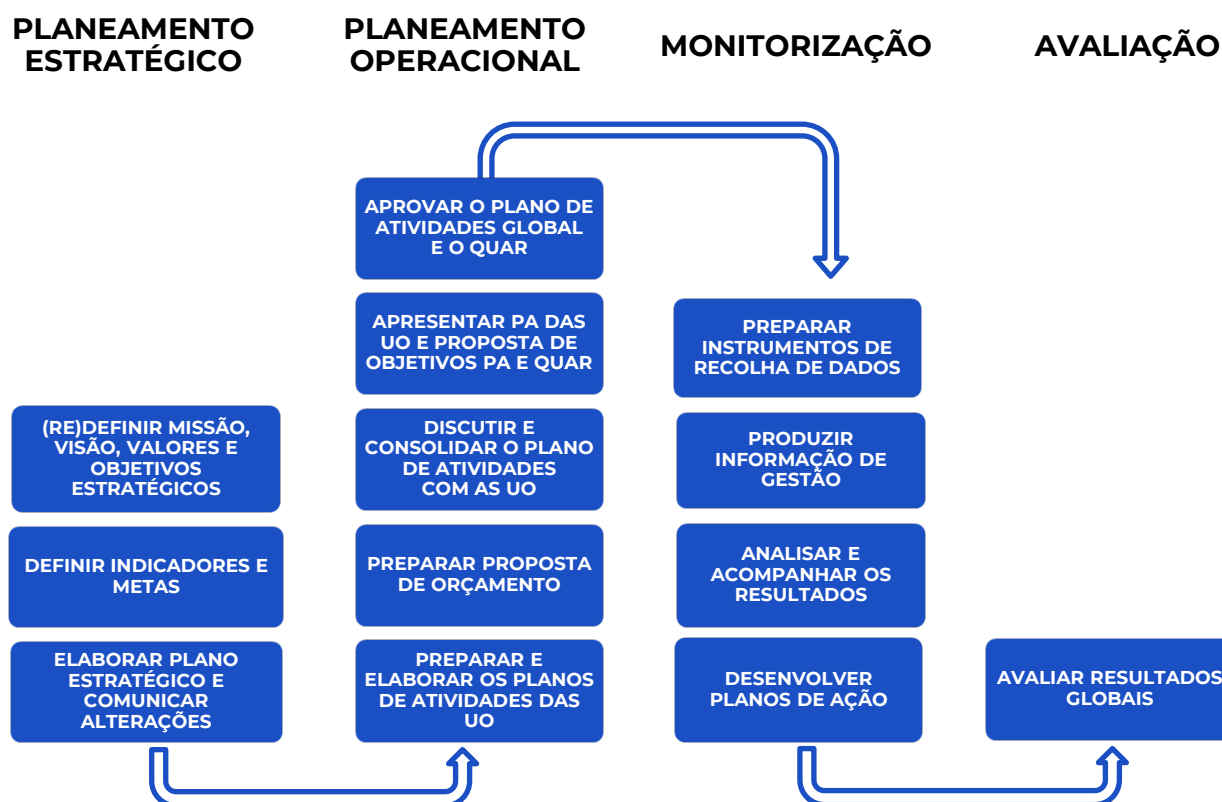
Para além das iniciativas atrás descritas, a ARTE assume-se como o organismo de suporte e apoio ao desenvolvimento de soluções de âmbito omnicanal que promovam a efetivação dos canais telefónico e digital, como os canais preferenciais de relacionamento entre a Administração Pública e os cidadãos.

Com o mesmo vigor, a ARTE promove o desenvolvimento da interoperabilidade na Administração Pública e de soluções de identidade digital, plataformas com o objetivo de dotar a Administração Pública de ferramentas partilhadas, tendo como foco a disponibilização de serviços eletrónicos, agilizando os procedimentos que satisfazem as necessidades do cidadão e das empresas. Deste modo, fica evidenciado o contexto da ARTE (interno e externo), o qual é caracterizado por uma estrutura pouco hierarquizada, que envolve e pretende dar resposta aos *stakeholders* de forma que consiga prestar o melhor serviço aos cidadãos e empresas.

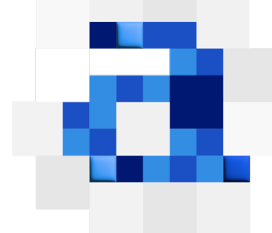


### METODOLOGIA

O ciclo anual de planejamento, em conformidade com o enquadramento legal, decorre de acordo com as seguintes atividades:







### OBJETIVOS E ESTRATÉGIA

A ARTE, I. P., apresenta o seu plano de atividades de 2025 em conformidade com o Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro - obrigatoriedade do Plano e Relatório de Atividades, conjugado com a Lei n.º 66-B/2007 – SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública).

O Plano de Atividades para 2025 tem definidos os seguintes Objetivos Estratégicos:

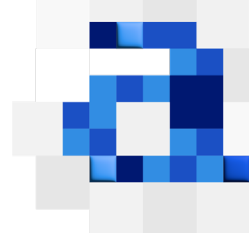
- OE1 - Renovar a oferta de serviços públicos para que se tornem mais simples, acessíveis, integrados e pró-ativos
- OE2 - Aprofundar a transformação digital da Administração Pública, alavancando a simplificação, a eficiência e a inovação
- OE3 - Aumentar a abertura da Administração Pública, reforçando a participação e transparência

De destacar que os objetivos estratégicos estão enquadrados com os Eixos de Atuação bem como com a Missão e as linhas orientadoras do Estado estabelecidas para esta área governativa.

Eixos de Atuação		
Serviço Público Omnicanal	Transformação Digital	Simplificação Administrativa

Deste modo, o presente documento materializa a concretização da missão para este ano. No que se refere ao ciclo plurianual, indica-se que se encontra em fase final de elaboração, o plano estratégico para o período 2025/2026, o qual contemplará os objetivos e metas do presente plano de atividades. O período considerado para o plano estratégico coincide com a finalização da execução do PRR, pressupondo-se que os objetivos definidos para 2025, sejam globalmente atingidos.

Adicionalmente, importa ainda referir que estão definidos objetivos e metas de carácter plurianual, onde a ARTE é uma das entidades responsáveis pela sua execução, nomeadamente no âmbito do Plano de Ação da Estratégia Digital Nacional e no Plano de Recuperação e Resiliência.



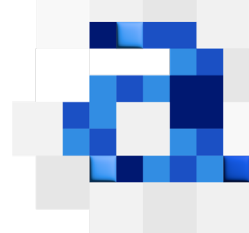
Neste âmbito, foram considerados os seguintes referenciais:

- As Grandes Opções do Plano;
- A Lei do Orçamento de Estado;
- As linhas de orientação do CCAS e da SGG;
- O Plano de Recuperação e Resiliência;
- A Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021 -2026;
- As demais estratégias nacionais e europeias com impacto na atividade da ARTE;
- As prioridades estratégicas sinalizadas pelo Conselho Diretivo;
- As atribuições, competências e modelo organizacional da ARTE.

Atendendo aos referenciais acima identificados, apresentamos uma matriz de correspondência entre os objetivos do QUAR e os desafios estratégicos presentes nas Grandes Opções do Plano, Programa do Governo e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Nações Unidas.

Objetivos	Grandes Opções do Plano	Programa do Governo	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
QUAR	Ref <sup>a</sup>	Ref <sup>a</sup>	ODS
Incrementar iniciativas de modernização e transformação digital	3.1.2; 3.1.5; 4.1.2; 4.1.4; 4.2.2; 4.2.4	3.2; 5.2; 5.4	ODS10; ODS11; ODS16
Incrementar a oferta de serviços públicos digitais	3.1.2; 3.1.5; 4.2.4	3.2; 5.2; 5.4	ODS10; ODS16
Elaborar pesquisas exploratórias no âmbito da simplificação e redesenho de serviços	4.2.2; 4.2.4	3.2; 5.2; 5.4	ODS10; ODS16; ODS17
Fomentar o nível de disponibilidade dos portais	4.1.4; 4.2.4	3.5; 4.4; 5.2	ODS10; ODS16
Promover a expansão e qualidade da oferta de serviços públicos	3.1.5; 4.1.4; 4.2.4	3.5; 4.4; 5.2	ODS10; ODS16; ODS17

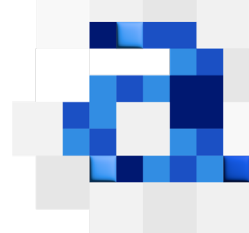
Fazendo o mesmo exercício para o Plano de Atividades, apresentamos igualmente os contributos desse Instrumento de Gestão para os desafios presentes nas Grandes Opções do Plano, Programa do Governo e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Nações Unidas.



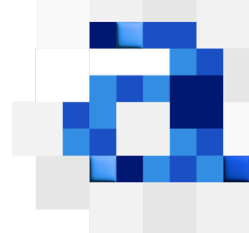
Objetivos	Grandes Opções do Plano	Programa do Governo	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
Plano de Atividades – contributos mais relevantes	Ref <sup>a</sup>	Ref <sup>a</sup>	ODS
<b>Transformação Digital</b> (IA, Assistente digital, serviços PRR, app, portal único, FSP, medidas SIMPLEX, novas versões aplicações e casos de uso em conformidade com o DL 49/2024)	3.1.5; 4.2.4; 5.1	3.2; 5.2; 5.4	ODS10; ODS11; ODS16; ODS17
<b>Atendimento Omnicanal</b> (Auditoria ao atendimento, LAE, Centro Contacto e CAC)	4.1.2; 4.1.4	3.5; 5.2	ODS10; ODS16, ODS17
<b>Gestão da Rede de Atendimento</b> Espaços e Lojas de Cidadão e Remodelação LC	4.1.2; 4.1.4	3.5; 5.2	ODS10; ODS13; ODS16; ODS17
<b>Simplificação Administrativa</b> (participação cívica, OGP/RNAA, espaço de experimentação e matriz de avaliação do atendimento)	4.1.2; 4.2.4	3.2; 5.2	ODS10; ODS16; ODS17
<b>Estratégia Digital Nacional</b> (Radar Tecnológico, Observatório para o Digital)	3.1.5	3.5	ODS10; ODS16
<b>Portugal Digital</b> (Promover as competências digitais, Coaching e Ferramenta de Maturidade Digital)	3.1.5; 4.2.3	3.5	ODS8; ODS10; ODS16
<b>Territórios inteligentes</b> (Portal dos Territórios inteligentes e Formação)	4.2.4; 6.1.4	5.2;	ODS11
<b>Assegurar as competências ao nível das TIC</b>	3.1.8; 4.2.4	3.2; 8.6	ODS16
<b>Dados de elevado valor</b> Aposta em dados e interoperabilidade	3.1.5; 4.2.4	5.2	ODS11; ODS16
<b>Capacitação AP</b> Conceção de Guias e certificação formandos	4.2.3	5.3	ODS4; ODS5; ODS10; ODS16
<b>Cibersegurança e infraestruturas</b> (Redução vulnerabilidades, SIEM e QNRCS)	4.2.4; 5.1	3.2; 6.4.2	ODS10; ODS16; ODS17
<b>Melhoria Interna</b> (Formação, otimizar fluxos e processos internos e IA)	4.2.2; 4.2.4; 5.1	4.4; 5.2; 5.3; 6.1	ODS16; ODS17

Para a elaboração dos instrumentos de gestão foi garantida a participação dos dirigentes e trabalhadores, tendo sido desenvolvidas diversas ações, que contaram com a participação de dirigentes e trabalhadores das equipas.

Destacamos o envio de *template* para a apresentação de contributos, a realização de reuniões preparatórias e de esclarecimentos sobre o tema, criação de equipas colaborativas, reuniões de alinhamento e consolidação de propostas e a disseminação através das ferramentas internas de comunicação dos objetivos e metas a alcançar, as quais se encontram integradas no processo de planeamento.



Adicionalmente, e no âmbito da metodologia PDCA aplicada de forma sistemática no desenvolvimento do processo de melhoria contínua no Sistema de Gestão da Qualidade, foram identificados pontos fortes e oportunidades de melhoria, os quais se encontram inscritos no Plano de Ações Corretivas. Este documento base, foi analisado com os *stakeholders* internos e serviu de *input* para a definição de algumas propostas de objetivos deste plano de atividades.



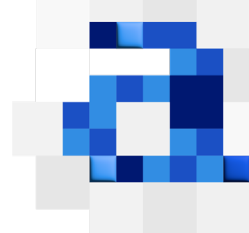
## ORÇAMENTAÇÃO POR PROGRAMAS

A Lei de Enquadramento Orçamental define a aplicação de um modelo de orçamentação por programas que proporcione ao Estado e aos organismos maior eficácia das políticas públicas, numa lógica de resultados. A implementação deste modelo tem sido efetuada de forma faseada, sendo que para 2025, a experientiação da metodologia da Orçamentação por Programas será alargada à área Governativa “Juventude e Modernização”, com a sua inclusão como um Piloto.

Estando a ARTE, integrada nesta área governativa, apresentamos abaixo os contributos para os objetivos do Programa Orçamental 16 – Juventude e Modernização, bem como a indicação da inclusão nos instrumentos de gestão.

## Objetivos/Indicadores que contribuem para o PO 16

Ações	Objetivos operacionais	Indicadores de desempenho	Metas	QUAR	PA	Fonte de verificação
A1. Fomentar, executar e avaliar medidas, programas e projetos nas áreas da Modernização e da Transição Digital	AC 1. Promover a reformulação do atendimento, com a evolução do Portal Único, o redesenho de serviços digitais e o desenvolvimento da capacidade de atendimento numa ótica multicanal, criando condições para que os serviços sejam entregues de uma forma simples, inclusiva e segura, através de exploração de tecnologias emergentes	Ind 1.1.- Lançamento de uma aplicação para cidadãos	31/03	Ind 1	Obj 25	Meta PRR 1771 Código UE 19.27
	AC 2. Promover a formação e a integração digital dos trabalhadores em funções públicas das Lojas e Espaços Cidadão e trabalhadores das Empresas privadas através da simplificação dos programas de desenvolvimento de competências digitais	Ind 2.1. - N.º de trabalhadores com diagnóstico de competências digitais	500 000	Ind 1	Obj 35	Meta PRR 1126 Código UE 16.04
	AC 3. Reforçar a aposta em serviços eletrónicos sustentáveis, baseados na interoperabilidade e utilização de dados, com o propósito de promover soluções transparentes e seguras aos Cidadãos e das Empresas.	Ind 3.1. - Conjuntos de dados identificados e classificados como de elevado valor abrangidos pelas 6 categorias temáticas definidas no anexo I da Diretiva (UE) 2019/1024, conforme descritos no Regulamento de Execução n.º 2023/138	100%		Obj 21	Meta PRR 1335

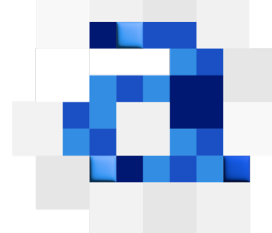


Objetivos/Indicadores que contribuem para o P0 16

Ações	Objetivos operacionais	Indicadores de desempenho	Metas	QUAR	PA	Fonte de verificação
A2. Transformar dados em conhecimento numa gestão eficiente e sustentável do território, tendo por base a inovação e a transparência para facilitar a vida das pessoas e das empresas	AC 1. Planear e gerir as cidades e territórios baseado em dados, através da implementação de uma política de Territórios Inteligentes, de forma coordenada entre os diversos atores a nível horizontal	Ind. 1.1. - Lançamento do Portal dos Territórios inteligentes	31/03	Ind 1	Ind 18	Meta PRR 1778 Código UE 19.34

Como indicado no quadro acima, todos os objetivos do Programa Orçamental foram incluídos nos instrumentos de gestão. Os objetivos do PO16 monitorizados através dos indicadores de desempenho - aplicação para os cidadãos; n° diagnósticos de competências digitais; portal dos territórios inteligentes; - estão inscritos no plano de atividades, mas também contribuem para o universo das metas a monitorizar no âmbito da execução do indicador 1 do QUAR.

Relativamente ao indicador de desempenho - n° de trabalhadores com diagnóstico de competências digitais, o mesmo resulta de uma meta composta no âmbito da execução das metas PRR da Academia Portugal Digital (meta em revisão junto da EMRP).



### RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS

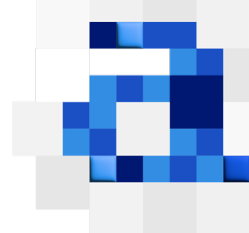
Para a concretização dos objetivos propostos, a ARTE, I.P. prevê contar com a colaboração de trabalhadores (mapa de pessoal aprovado em anexo), sendo para isso necessário que seja autorizado, mediante aprovação do presente plano de atividades, proceder ao recrutamento de trabalhadores para a constituição de vínculos de emprego por tempo indeterminado, ou a termo, através de contrato individual de trabalho, para as áreas de negócio, nomeadamente, para as relativas ao desenvolvimento e gestão de redes de lojas para os cidadãos e para empresas, bem como para o desenvolvimento e operação de serviços de tecnologias de informação e comunicação, nas quais é equiparada a entidade pública empresarial, nos termos do n.º 3 do artigo 3.º do Decreto-lei n.º 43/2012, de 23 de fevereiro, na sua redação atual, e do n.º 1 do artigo 157.º do Decreto-lei n.º 84/2019, de 28 de junho.

A realização destas contratações irá dotar a ARTE de recursos internos que permitam diminuir a dependência atual da contratação de empresas prestadoras de serviços nestas áreas e diminuir o impacto no orçamento de aquisição de serviços externos.

Do universo dos 397 trabalhadores, 12,34% correspondem a cargos dirigentes (direção superior, intermédia e chefes de equipa) e 60,45% a carreiras de técnicos superiores ou equivalentes. Para o efeito, evidencia-se que:

- a) Os encargos decorrentes do recrutamento encontram-se incluídos na proposta de orçamento anual e plurianual, evidenciando o impacto no ano da contratação e no respetivo triénio, com identificação do montante remuneratório dos trabalhadores a contratar, tendo por referência a base da carreira no regulamento interno;
- b) O recrutamento é considerado imprescindível, tendo em vista a prossecução das atribuições e o cumprimento das obrigações de prestação de serviço público;
- c) É impossível satisfazer as necessidades por recurso a trabalhadores que já se encontrem colocados, em situação de valorização profissional ou ao abrigo de outros instrumentos de mobilidade;





- d) A ARTE encontra-se em cumprimento, atempado e integral, dos deveres de informação previstos na Lei n.º 104/2019, de 6 de setembro, na sua redação atual.

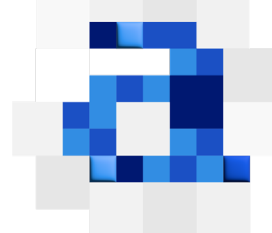
Designação	Pontuação	Planeados	Nº Recursos Previstos
Dirigentes - Direção Superior	20	60	3
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	736	46
Técnico Superior (inclui especialistas de informática)	12	2880	240
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática)	8	848	106
Assistente operacional	5	10	2
<b>Total</b>		<b>4534</b>	<b>397</b>

Para 2025, a ARTE dispõe do orçamento de 175 M€, dos quais 33 M€ correspondem ao orçamento de atividades e 141 756 451€ ao orçamento de projetos. O agrupamento Despesas com Pessoal representa 46,7% do Orçamento de Atividades e o Orçamento de Projetos representa cerca de 81,1% do orçamento global.

Orçamento de Atividades (OA)						Orçamento de Projetos (OP)	Total (OA+OP)
Despesas com pessoal	Transferências correntes	Aquisições de Bens e Serviços	Outras Despesas correntes	Despesas de capital	Total		
€15 372 878	€14 465	€ 14 795 286	€1 498 755	€1 231 405	€32 912 789	€141 756 451	€174 669 240

A ARTE, I. P., é um instituto público de regime especial, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, equiparado a entidade pública empresarial para efeitos de desenvolvimento e gestão do sistema de atendimento omnicanal, bem como para efeitos de conceção e desenvolvimento de soluções, aplicações, plataformas, projetos e execução de atividades conducentes ou necessárias à prestação de serviços partilhados, compras públicas e às respetivas atividades de suporte.

Nestes termos, através da previsão e inscrição em orçamento, irá dispor dos meios necessários para a execução das rubricas orçamentais relativas à contratação de trabalhadores, a empreitadas de grande e pequena manutenção, bem como para o cumprimento dos requisitos de segurança da respetiva atividade operacional.

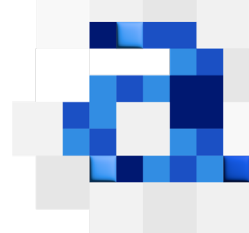


Nesta linha de ação, o presente plano de atividades e o orçamento consubstanciam-se nos documentos chave da atividade desta organização, que alia a vertente instituto público com a de entidade pública empresarial. Este documento, agregado ao orçamento, pretende demonstrar os meios humanos, financeiros e materiais (incluindo o recrutamento de recursos humanos e aquisição de veículos) necessários ao desenvolvimento da atividade em 2025, sendo de destacar as Lojas de Cidadão e Espaços Cidadão, a facilitação da transformação digital na AP e nos seus parceiros, os programas de políticas públicas e ações de promoção e divulgação de serviços de atendimento e digitais.

No decorrer do ano de 2025 a ARTE irá adquirir ou locar até 9 veículos para a sua frota operacional (3) e para o desenvolvimento do projeto de Espaços do Cidadão Móveis (6), usando a verba prevista no seu orçamento.

Estes veículos são imprescindíveis para assegurar a prossecução das suas atribuições e executar o presente Plano de Atividades, em especial, no que concerne às deslocações necessárias ao desenvolvimento e gestão de Lojas de Cidadão e Espaços Cidadão, seja dos técnicos no desenvolvimento e operação de serviços de tecnologias de informação e comunicação, seja do conselho diretivo em representação.

Incluem-se nesta frota os EC Móveis, imprescindíveis para o serviço de proximidade, principalmente, nas zonas interiores do território nacional, contribuindo para a minimização dos efeitos de iliteracia informática da população local.

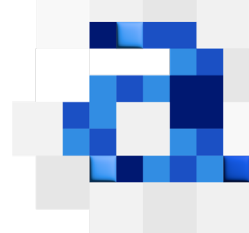


## OBJETIVOS QUAR | Contextualização e Matriz

Para 2025, a ARTE, I.P. propõe, para o QUAR, objetivos que visam contribuir para eixos prioritários de atuação. A apresentação dos itens obedece aos parâmetros de referência previstos no QUAR, eficácia, eficiência e qualidade, com indicação dos pesos dos parâmetros e das ponderações de cada indicador.

Para os objetivos de eficácia privilegiam-se algumas das principais atribuições da ARTE, I.P. - o incremento da oferta de serviços públicos digitais, a implementação de medidas de simplificação e a disseminação da transformação digital na Administração Pública. No critério de eficiência selecionam-se os objetivos que permitem aferir resultados com iniciativas de pesquisas exploratórias no redesenho de serviços e na disponibilidade dos portais. No parâmetro de qualidade opta-se por um objetivo que permite promover a expansão e melhoria no atendimento.

Relação OE/OO	Objetivo Operacional	Indicadores		
Eficácia				
OE2/OO1	Implementar iniciativas de modernização e transformação digital	Ind 1	Taxa de execução das metas de desembolso - PRR	Objetivo relevante
		Ind 2	Taxa de execução das medidas SIMPLEX ARTE	
OE2/OO2	Incrementar a oferta dos serviços públicos digitais	Ind 3	Nº de serviços públicos digitais implementados nos termos do DL 49/2024	
Eficiência				
OE3/OO3	Elaborar pesquisas exploratórias no âmbito da simplificação e redesenho de serviços	Ind 4	Nº de pesquisas exploratórias no âmbito de processos de simplificação ou de (re)desenho de serviços	Objetivo relevante
OE1/OO4	Fomentar o nível de disponibilidade dos portais	Ind 5	Nível de disponibilidade dos portais ARTE	
Qualidade				
OE1/OO5	Promover a expansão e qualidade da oferta de serviços públicos	Ind 6	Abertura de Lojas de Cidadão	Objetivo relevante
		Ind 7	Índice geral de satisfação da utilização dos vários canais	

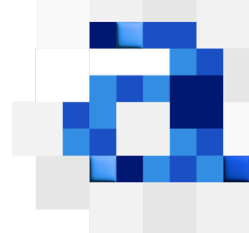


OBJETIVOS QUAR | Contextualização e Matriz

Parâmetro	Peso Parâmetro	Indicadores		Meta			Peso parcial	
		Nº	Designação	Meta	Tolerância	Valor Crítico		
Eficácia	35%	OO1 Implementar iniciativas de modernização e transformação digital					40%	Objetivo relevante
		Ind 1	Taxa de execução das metas de desembolso - PRR	100%	25%	*	50%	
		Ind 2	Taxa de execução das medidas SIMPLEX ARTE	80%	20%		50%	
		OO2 Incrementar a oferta dos serviços públicos digitais					60%	
		Ind 3	Nº de serviços públicos digitais implementados nos termos do DL 49/2024	10	3	20	100%	
Eficiência	30%	OO3 Elaborar pesquisas exploratórias no âmbito da simplificação e redesenho de serviços					30%	Objetivo relevante
		Ind 4	Nº de pesquisas exploratórias no âmbito de processos de simplificação ou de (re)desenho de serviços	10	2	15	100%	
		OO4 Fomentar o nível de disponibilidade dos portais					70%	
		Ind 5	Nível de disponibilidade dos portais ARTE	98,50%	0,50%	99,50%	100%	
Qualidade	35%	OO5 Promover a expansão e qualidade da oferta de serviços públicos					100%	Objetivo relevante
		Ind 6	Abertura de Lojas de Cidadão	5	1	7	50%	
		Ind 7	Índice geral de satisfação da utilização dos vários canais	3,8	0,6	4,5	50%	

\* Este indicador é composto pela execução de 4 medidas de desembolso PRR

- Meta 1771 - Lançamento de uma aplicação para cidadãos;
- Meta 1778 - Desenvolvimento do Portal dos Territórios Inteligentes;
- Meta 1780 - Formação sobre Territórios Inteligentes;
- Meta 1126 - Academia Portugal Digital - Trabalhadores com diagnósticos de competências digitais, planos de formação individual e acesso a formação online.



## PLANO DE ATIVIDADES | Matriz de Relacionamento

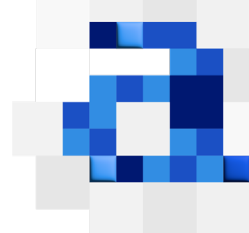
No que se refere à estruturação do Plano de Atividades, os objetivos foram incorporados de acordo com eixos de atuação complementados pela Melhoria Contínua da Gestão Interna.

Eixo de Atuação	Descrição
Transformação Digital	Esta linha de intervenção visa promover a transformação dos serviços públicos, tendo em vista a criação de valor para os cidadãos e empresas na utilização desses serviços
Serviço Público Omnicanal	Esta linha de intervenção visa promover, no contexto da AP, a garantia da prestação de um serviço público integrado e de excelência, centrado nas necessidades do Cidadão e das Empresas
Simplificação Administrativa	Esta linha de intervenção reforça a transparência e a eficiência da AP no serviço disponibilizado aos cidadãos, garantindo o acesso universal e simplificado
Melhoria Contínua da Gestão Interna	Esta linha de intervenção enquadra-se na valorização do investimento interno necessário para concretizar os objetivos operacionais

A matriz seguinte representa a relação entre os objetivos operacionais e a sua distribuição por objetivos estratégicos e eixos de atuação:

Eixo de atuação	OE1	OE2	OE3	OO
Serviço Público Omnicanal	13	3	1	17
Transformação Digital	4	27	2	33
Simplificação Administrativa	0	2	7	9
Melhoria Contínua da Gestão Interna	1	5	6	12
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>71</b>

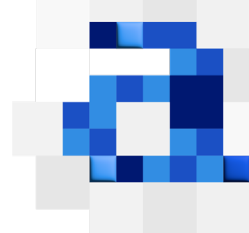
Este documento materializa ainda objetivos enquadrados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (Formação Profissional para todos, Desenvolvimento da ENTI, Avaliação pelos cidadãos) e no ECO.AP (Lojas de Cidadão remodeladas com equipamentos mais eficientes, Espaços Cidadão móveis em veículos elétricos e renovação da frota para veículos híbridos/elétricos).



## PLANO DE ATIVIDADES | Objetivos Operacionais

### Eixo de atuação – Serviço Público Omnicanal

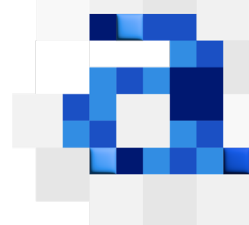
Ref. <sup>a</sup>	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicadores			
			Designação	Fórmula de calculo	Meta	Peso
1	OE2	Conceber guias, normas e conteúdos sobre atendimento público e transformação digital, para a Rede de LC e EC, transversais à AP para apoio à modernização e simplificação dos serviços	Conceção de Guias, Normas e Conteúdos Pedagógicos	Nº de guias, normas e conteúdos pedagógicos	30	100%
2	OE2	Promover iniciativas de capacitação, mentoria e desenvolvimento de competências em atendimento público, serviços digitais e identidade digital	Certificação de formandos	Nº de formandos certificados	5650	100%
3	OE1	Promover a qualidade dos serviços na rede de atendimento presencial	Realização de auditorias internas	Nº de auditorias a Espaços e Lojas de Cidadão	150	100%
4	OE1	Promover a adesão das entidades públicas ao LAE - Livro Amarelo Eletrónico	Promoção de adesões ao LAE - Livro Amarelo Eletrónico	Nº de adesões	[30-50]	100%
5	OE1	Aumentar o número de serviços realizados através do canal telefónico	Realização de serviços por telefone	Nº de novos serviços disponibilizados	10	100%
7	OE1	Expandir a rede de Espaços Cidadão	Abertura de EC	N.º de EC abertos	100	100%
8	OE1	Remodelar Lojas de Cidadão de Gestão ARTE	Realização de empreitada de remodelação	N.º de Lojas remodeladas	2	100%
9	OE1	Elaborar projeto de substituição de Sistemas AVAC e de Iluminação para sistemas mais eficientes energeticamente para o edifício da ARTE nas Laranjeiras	Elaboração de Projeto de substituição de Sistema de AVAC e de Iluminação, para os 3º e 4º piso do edifício da AMA nas Laranjeiras	Somatório do nº de dias de antecipação	31/dez	100%
10	OE1	Substituir o Sistema de Iluminação na rede de Lojas de Cidadão	Remodelação do Sistema de Iluminação na rede de Lojas de Cidadão	Nº de lojas	3	100%
11	OE1	Otimizar a resposta a pedidos/incidentes nos Portais	Otimização do tempo de resposta a incidentes no Portal de serviços públicos	Média do número de dias úteis entre a data de registo e data de fecho	3	100%
12	OE1	Disponibilizar informação num assistente digital conversacional	Incremento do número de Serviços disponibilizados no assistente digital evoluído	Percentagem de nº de serviços disponibilizados em relação ao total de serviços disponibilizados no portal	40%	100%
13	OE3	Aferir a satisfação do cliente interno da rede de atendimento no âmbito do processo de logística	Implementação de inquérito de satisfação	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) ou de atraso (+) face ao planeado	31/ago	75%
			Implementação de oportunidades de melhoria	Nº de melhorias implementadas	1	25%
14	OE2	Dispor de informação em tempo real sobre o estado e fluxo dos protocolos	Implementação de ferramenta de monitorização e controlo de protocolos	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) ou de atraso (+) face ao planeado	30/jun	100%
15	OE1	Garantir o tempo médio de resolução de incidentes na primeira linha de suporte	Percentil de resolução de incidentes com TMR ≤ 3 horas na primeira linha de suporte	Somatório dos tempos/N.º de Incidentes (verificar o percentil em que a média atinge as 3 horas)	95%	100%
16	OE1	Garantir a aceitação da resolução de incidentes e pedidos de serviço	Taxa de aceitação pelo utilizador dos incidentes e pedidos de serviço resolvidos pelas 1ª e 2ª linhas de suporte	(N.º de incidentes e pedidos de serviço aceites pelo utilizador/N.º total de incidentes e pedidos de serviço aceites e rejeitados) x 100	97%	100%
17	OE1	Reduzir as vulnerabilidades de segurança (altas e críticas) ativas nas plataformas web da ARTE	Taxa de vulnerabilidades (altas e críticas)	Nº de vulnerabilidades (altas e críticas)/Total de vulnerabilidades ativas x 100	10%	100%
72	OE1	Implementar um piloto para um Centro de Contacto Inclusivo para atendimento em Língua Gestual Portuguesa (CC LGP)	Implementação do Centro de Contacto Inclusivo - LGP	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) face ao planeado	31/dez	100%



## Eixo de atuação – Transformação Digital

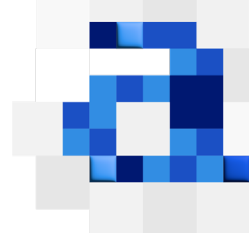
Ref. <sup>a</sup>	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicadores			
			Designação	Fórmula de calculo	Meta	Peso
18	OE2	Desenvolvimento do Portal dos Territórios Inteligentes	Lançamento de um portal TI	Disponibilização on-line	31/mar	100%
19	OE2	Formação Territórios Inteligentes	Desenvolvimento do programa de formação	Nº de formandos	650	100%
20	OE2	Disponibilizar nova versão do GuIA, com informação e recomendações para uso de IA na AP	Disponibilização da nova versão do GuIA e ferramenta de avaliação para a IA na AP	Disponibilização on-line	30/jun	100%
21	OE2	Reforçar a aposta em serviços eletrónicos sustentáveis, baseados na interoperabilidade e utilização de dados, com o propósito de promover soluções transparentes e seguras aos Cidadãos e das Empresas	Conjuntos de dados identificados e classificados como de elevado valor abrangidos pelas 6 categorias temáticas definidas no anexo I da Diretiva (UE) 2019/1024, conforme descritos no Regulamento de Execução n.º 2023/138	Taxa de dados identificados e classificados	100%	100%
22	OE2	Implementar os requisitos associados aos 25 serviços PRR	Implementação dos 25 serviços	Nº de serviços disponibilizados nos canais digitais em conformidade com os requisitos dos serviços PRR	25	100%
23	OE2	Disponibilizar novas versões da biblioteca React/NextJS do Ágora Design System	Disponibilização de novas versões da biblioteca do Ágora Design System	Nº de novas versões	10	100%
24	OE2	Desmaterialização da faturação	Automatização do processo de aposição da assinatura eletrónica qualificada para emissão de faturas	Nº de novos utilizadores	250 000	100%
25	OE2	Melhoria e Uniformização dos Serviços Públicos Presenciais - Aplicação para cidadãos	Desenvolvimento da App gov.pt r1 baseado no MVP	Disponibilização nas Stores Apple e Android	31/mar	100%
26	OE2	Elaborar documentação da arquitetura de referência para implementação do atendimento omnicanal, incluindo casos de uso, em conformidade com DL 49/2024	Elaboração de documentação	% de procedimentos do DL detalhados nesta documentação	95%	100%
27	OE2	Promover a utilização do processo de DevOps para os produtos digitais	Utilização do processo de DevOps para os produtos digitais	Nº de pipelines de DevOps criadas	15	100%
28	OE2	Disponibilizar nova versão do CES com funcionalidade de edição pelas entidades	Entrada em produção	Data de entrada em produção	30/jun	100%
29	OE2	Disponibilizar nova versão da PMC com escalabilidade horizontal e vertical	Entrada em produção	Data de entrada em produção	31/dez	100%
30	OE2	Implementar as medidas SIMPLEX AMA	Implementação das medidas	Nº de medidas implementadas dentro do prazo	4	100%
31	OE1	Definir regras e boas práticas de conteúdos para serviços públicos	Publicar Guia de Estilo para publicação de conteúdos sobre serviços públicos na Internet	Data de disponibilização	30/set	100%
32	OE2	Criar o Radar Tecnológico	Criação do Radar Tecnológico	Somatório do nº de dias de antecipação face ao planeado	31/dez	100%
33	OE2	Desenvolver estudos prospetivos	Desenvolvimento de estudos prospetivos	Nº de estudos desenvolvidos	4	100%
34	OE2	Criar o Observatório para o Digital	Criação do Observatório para o Digital	Somatório do nº de dias de antecipação face ao planeado	31/dez	100%



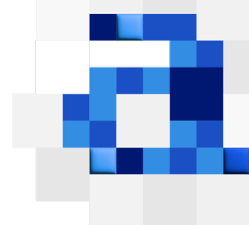


## Eixo de Atuação – Transformação Digital

Ref. <sup>a</sup>	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicadores			
			Designação	Fórmula de cálculo	Meta	Peso
35	OE2	Disponibilizar MOOC no âmbito da Academia Portugal Digital	Disponibilização de MOOC	Nº de MOOC	30	100%
36	OE2	Atribuir Vouchers no âmbito da medida Coaching 4.0	Atribuição de Vouchers	Nº de Vouchers	2 000	100%
37	OE2	Disponibilizar diagnóstico às PME através da Ferramenta de Maturidade Digital no âmbito da medida Coaching 4.0	Disponibilização de diagnóstico às PME através da Ferramenta de Maturidade Digital	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) ou de atraso (+) face ao planeado	30/set	100%
38	OE2	Assegurar as competências da ARTE ao nível de projetos com financiamento comunitário e nacional	Apresentação de propostas de decisão de candidaturas no prazo definido (aplicável a Avisos PRR) - % média de desvio	(n.º de dias úteis de emissão de propostas-n.º de dias úteis previstos no Aviso)/n.º de dias úteis previstos no Aviso)X100	25%	100%
39	OE2	Assegurar as competências da ARTE ao nível de avaliação das despesas e projetos na área das TIC	Dias de análise dos pedidos de parecer prévio	Média do nº de dias úteis de análise dos pedidos de parecer prévio	20	80%
			Incremento do maior n.º de avaliações em menos de 15 dias úteis (excluindo interrupções previstas)	% de pedidos com parecer emitido em menos de 15 dias úteis (excluindo interrupções previstas)	80%	20%
40	OE2	Desenvolver facilitadores à governação transversal das TIC no âmbito da RCM 129/2021	Coordenação das iniciativas de Transição Digital da Administração Pública integradas no PRR: acompanhamento dos Planos de Ação Setoriais (inclui projetos da EDN, DL 49/24, SIMPLEX e RCM 129/2021 - Data de entrega do Relatório de Ponto de Situação dos Planos de Ação Setoriais	Somatório do nº de dias de antecipação face ao planeado	31/dez	100%
41	OE2	Promover a reputação internacional	Reconhecimento Internacional	Nº de candidaturas a prémios e melhores práticas aceites no âmbito de submissões internacionais	10	100%
42	OE2	Representar a ARTE nos principais fóruns internacionais	Assegurar a representação da ARTE nos principais fóruns internacionais	Nº de Participações	50	100%
43	OE2	Promover a cooperação internacional	Desenvolvimento de projeto de cooperação com países de interesse estratégico para a área digital	Nº de iniciativas promovidas	1	100%
44	OE1	Garantir conformidade na implementação do Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança (QNRCS)	Certificação QNRCS - nível básico	Sistema certificado no nível básico	30/set	100%
45	OE2	Implementar Solução de Gestão de Informações e Eventos de Segurança (SIEM)	Implementação do SIEM	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) ou de atraso (+) face ao planeado	30/set	100%
46	OE1	Melhoria da Governação da DIT	Definição e implementação de processos ITIL	Data de finalização da implementação de todos os processos identificados em sede de projeto	31/dez	100%
47	OE1	Disponibilizar um CRM interno prestado como serviço (SAS) às unidades de negócio	Disponibilização de CRM	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) ou de atraso (+) face ao planeado	31/dez	100%
48	OE2	Comunicar os projetos PRR – Modernização Administrativa	Divulgação dos projetos PRR	Nº de ações de comunicação	25	100%
49	OE3	Expandir a comunidade de redes sociais ARTE	Acréscimo de seguidores nas redes sociais face ao ano anterior	Taxa de crescimento de seguidores nas redes sociais	20%	100%
50	OE3	Produzir e organizar eventos para divulgação de projetos de modernização da AP	Produção e organização de eventos	Nº de eventos	5	100%

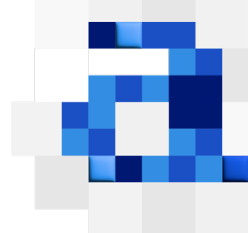

**Eixo de Atuação – Simplificação Administrativa**

Ref.ª	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicadores			
			Designação	Fórmula de calculo	Meta	Peso
51	OE3	Realizar sessões de capacitação no âmbito da simplificação e (re)desenho de serviços	Disponibilização de sessões de capacitação	Número de participantes capacitados	100	100%
52	OE3	Desenvolver iniciativas de participação cívica no âmbito de processos de (re)desenho de serviços e políticas públicas	Desenvolvimento de iniciativas	Número de iniciativas desenvolvidas	6	100%
53	OE3	Implementar novas iniciativas, instrumentos ou metodologias no âmbito de processos de (re)desenho de serviços e políticas públicas e de participação cívica	Implementação de novas iniciativas, instrumentos ou metodologias	Número de iniciativas implementadas	3	100%
54	OE3	Garantir o cumprimento das obrigações decorrente da participação portuguesa na OGP	Implementação do processo de cocriação para revisão do III Plano de Ação Nacional para a Administração Aberta	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) face ao planeado	31/dez	50%
			Garantia da implementação do 6º compromisso do III Plano	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) face ao planeado	31/dez	50%
55	OE3	Implementar e dinamizar espaços permanentes de experimentação em serviços públicos	Abertura de espaço de experimentação	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) ou de atraso (+) face ao planeado	30/jun	50%
			Dinamização de iniciativas	Número de iniciativas	2	50%
56	OE3	Implementar a matriz de avaliação de atendimento de serviços públicos	Desenvolvimento e implementação de um protótipo para uma matriz de inovação para a avaliação e monitorização de serviços públicos	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) face ao prazo legal	31/dez	100%
57	OE3	Monitorizar a implementação do SIMPLEX	Garantir a implementação do SIMPLEX na ARTE	Cumprimento das medidas dentro do prazo de implementação	100%	50%
			Monitorização da execução do SIMPLEX	N.º de relatórios	12	50%
58	OE2	Garantir a elaboração de pareceres e plano de ação para a aplicabilidade de regulamentos europeus	Elaboração de pareceres e plano de ação, cumprindo o prazo legal previsto	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) face ao prazo legal	5 dias	100%
59	OE2	Monitorizar o Processo de Contratação Pública	Níveis de Serviço, relativamente à conclusão de propostas de abertura e adjudicação de procedimentos de contratação	Média de dias para finalização das peças	10 dias	100%



## Eixo de Atuação – Melhoria Contínua da Gestão Interna

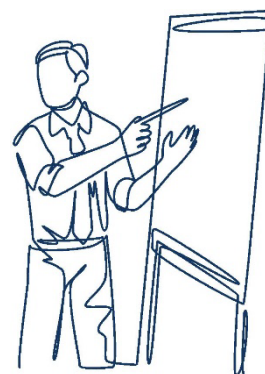
Ref. <sup>a</sup>	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicadores			
			Designação	Fórmula de calculo	Meta	Peso
60	OE1	Implementar o Plano Anual de Formação Profissional	Desenvolvimento da Formação Profissional	Rácio de trabalhadores abrangidos	75%	100%
61	OE2	Definir e implementar os processos de Recursos Humanos	Levantamento de processos	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) ou de atraso (+) face ao planeado	31/mar	50%
			Avaliação da conformidade dos processos	Taxa de conformidade de trabalhadores com processo completo	90%	50%
62	OE3	Disponibilizar informação de gestão	Disponibilização de relatórios mensais de informação financeira e RH para apoio à gestão	Nº de relatórios disponibilizados	12	100%
63	OE2	Garantir o alinhamento e acompanhar o desempenho das iniciativas da ARTE	Sistematização e monitorização dos objetivos e compromissos da ARTE	Disponibilizar lista agregadora e os resultados até final do primeiro semestre	30/jun	100%
64	OE2	Evoluir a biblioteca de conhecimento	Promover a biblioteca de conhecimento, através de iniciativas de divulgação	Nº de iniciativas	4	50%
			Disponibilizar novos conteúdos na biblioteca de conhecimento	Nº de novos temas	6	50%
65	OE3	Melhorar os processos internos de gestão, operação e controlo, alinhados com boas práticas internacionais ao nível da contratação pública	Capacitação das equipas para a preparação da instrução de procedimentos de contratação pública	Nº de ações de capacitação	2	50%
			Elaboração de relatórios de acompanhamento de execução contratual	Nº de relatórios	4	50%
66	OE3	Responder a pedidos de titulares de dados pessoais	Resposta a pedidos	% de pedidos respondidos dentro do tempo definido (1 mês)	95%	100%
67	OE3	Promover a formação em matérias de gestão de risco, fraude, corrupção e infrações conexas	Dinamização de ações de formação sobre gestão de risco, fraude, corrupção e infrações conexas	Nº de ações de formação	3	100%
68	OE3	Desenvolver os Processos de Gestão da Qualidade	Desenho de processos no âmbito do SGQ	Nº de processos redesenhados	3	100%
69	OE3	Melhorar o interface do Sistema de Gestão da Qualidade	Incorporação do mapa de processos, de forma navegável, na intranet	Somatório do nº de dias de antecipação	31/dez	100%
70	OE2	Otimizar a eficiência e clareza dos fluxos entre o Conselho Diretivo e os stakeholders internos e externos, em particular no que concerne a repostas à tutela	Articulação e gestão de fluxos de comunicação	Percentagem de respostas aos pedidos, internos e externos, dentro do prazo estipulado	90%	100%
71	OE2	Apoiar a gestão estratégica, através da análise e produção de informação de apoio à decisão e assessoria em iniciativas transversais	Apoio à gestão estratégica	Nº de documentos e iniciativas	20	100%



## PLANO DE FORMAÇÃO

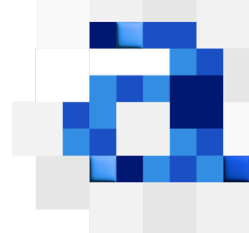
### PROGRAMA DE FORMAÇÃO E EVENTOS FORMATIVOS

Destinatários: Trabalhadores e colaboradores ARTE



	TRABALHADORES AMA	TRABALHADORES AMA DA REDE DE LOJAS E ESPAÇOS CIDADÃO	TRABALHADORES E COLABORADORES CENTRO DE CONTATO	NOVOS TRABALHADORES E COLABORADORES AMA
<b>FORMAÇÃO BASE INTERNA</b>	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA		DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA	1 AÇÃO POR TRIMESTRE
<b>FORMAÇÃO BASE LOJAS CIDADÃO</b>				SEMPRE QUE HÁ ABERTURAS DE NOVAS LC, NOVAS ENTIDADES/ TRABALHADORES
<b>FORMAÇÃO BASE ESPAÇOS CIDADÃO</b>		1 AÇÃO/ TRIMESTRE SEMPRE QUE SEJAM INTEGRADOS NO OF BASE EC		SEMPRE QUE HÁ ABERTURAS DE NOVOS EC
<b>ATENDIMENTO AO PÚBLICO</b>	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA	1 A 2 AÇÕES POR TRIMESTRE		DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA
<b>CIDADANIA DIGITAL</b>	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA	2 A 3 AÇÕES A PARTIR DO 2º TRIMESTRE		DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA
<b>LIDERANÇA E ESTRATÉGIA</b>	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA	2 A 3 AÇÕES A PARTIR DO 2º TRIMESTRE	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA	
<b>DESENVOLVIMENTO PESSOAL</b>	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA	1 A 2 AÇÕES POR TRIMESTRE	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA
<b>TEC. DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA	2 A 3 AÇÕES A PARTIR DO 2º TRIMESTRE	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA	DISPONÍVEL TODO ANO NA PLATAFORMA DA ACADEMIA AMA

A ARTE irá desenvolver novos cursos ao longo do ano para apoio às Unidades Orgânicas sempre que houver necessidade de capacitar os trabalhadores e colaboradores em novas soluções, ferramentas e/ou serviços. Estão ainda a ser desenvolvidos Percursos de Formação Inicial e de Formação Contínua para os Profissionais do Centro de Contacto, em especial do Centro de Atendimento Consular (CAC), na sequência de um Diagnóstico de Necessidades de Formação, Workshops e Observações *In Loco* feitos no CAC para a conceção de um programa de formação à medida.



A proposta inclui ainda a conceção e dinamização de um Programa de Mentoria, para uma preparação mais sólida e integrada dos Assistentes de Atendimento Juniores pelos Profissionais Seniores.

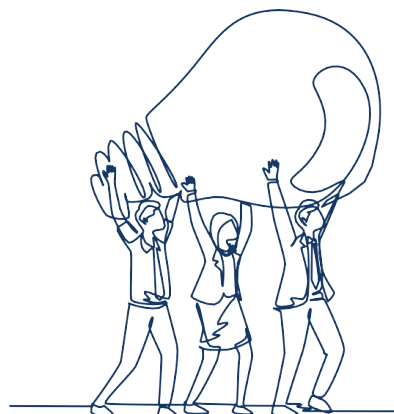
Pretende-se ainda, em conjunto com a Academia Portugal Digital, disponibilizar novos MOOCs (Massive Open Online Courses) na Plataforma NAU, para o desenvolvimento de competências digitais, destinado a todos os cidadãos.

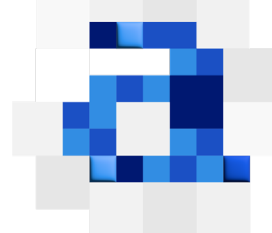
Será dada ainda a oportunidade aos trabalhadores de frequentarem formação externa, em alinhamento com o plano de formação externa, para reforço de competências em áreas em que a Academia não dispõe de oferta formativa, nomeadamente, no âmbito do PRR e outras áreas específicas relacionadas com os objetivos organizacionais.

### EVENTOS (IN)FORMATIVOS:

A Academia irá desenvolver Webinars periódicos para partilha de conhecimento entre todos os trabalhadores, colaboradores, e as várias unidades orgânicas, incluindo eventos com parceiros e convidados externos. A Academia irá também promover Webinars, ao longo do ano, de apoio às equipas, na apresentação e divulgação de serviços/soluções, com a devida certificação da participação.

A Academia irá apostar na promoção de Workshops Temáticos trimestrais para discussão de temas específicos entre trabalhadores, entre estes e parceiros e outros convidados externos, no âmbito da estratégia e inovação digital, da identidade digital, do atendimento omnicanal, da mudança organizacional, das tecnologias emergentes entre outros temas.

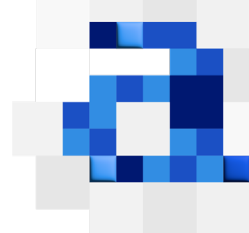




### MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

O Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio, estipula que o Plano de Atividades contemple, em capítulo próprio, as medidas de modernização administrativa que o serviço se proponha a desenvolver. Considerando a missão e competências da ARTE I.P. que visam a desmaterialização, a melhoria da qualidade, a inovação e a disponibilização de serviços numa ótica omnicanal são de salientar as seguintes iniciativas, às quais será dada continuidade em 2025:

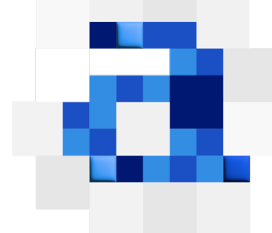
- Implementar os investimentos e reformas da sua responsabilidade no âmbito da execução do PRR, bem como acompanhar a implementação por outros organismos da AP;
- Coordenar a implementação da Estratégia de Transformação Digital na Administração Pública, em articulação com os diferentes *stakeholders* bem como na aplicação de soluções transversais no âmbito de modelos comuns de desenvolvimento de serviços públicos digitais;
- Desenvolver o Plano de Ação 2024-2026 no âmbito da Estratégia Digital Nacional, em fase final de elaboração;
- Desenvolver a Estratégia Nacional de Territórios Inteligentes, que visa facilitar a vida das pessoas e das empresas através dos dados, numa gestão eficiente e sustentável do território, tendo por base a inovação e a transparência;
- Expandir e sistematizar a rede do atendimento, seja na abertura de Lojas e Espaços Cidadão, de Espaços de Cidadão Móveis, mas também em novas soluções de atendimento que promovam um serviço público de excelência e numa ótica integrada e omnicanal;
- Continuar a aferir a qualidade do atendimento, com o objetivo de melhorar os serviços públicos para os cidadãos e empresas;
- Aumentar o número de serviços de interoperabilidade na AP, garantindo soluções de segurança para todos os intervenientes;
- Apoiar as entidades das diferentes áreas governativas, no seu processo de transformação digital, promovendo a adoção de serviços assentes em tecnologias emergentes e inovadoras para implementação de mais e melhores medidas de modernização e simplificação;



- Disponibilizar novos serviços eletrônicos e contribuir para a simplificação e inovação de serviços existentes, garantindo poupanças na utilização dos recursos por parte da AP, e dos cidadãos e das empresas;
- Difundir e incrementar a massificação das soluções de identificação eletrônica disponibilizadas no âmbito do ecossistema da Chave Móvel Digital e do Cartão de Cidadão;
- Desenvolver serviços e aplicações dedicadas ao Cidadão, onde este consiga obter a prestação de serviços públicos digitais de uma forma simples, concreta e integrada;
- Promover iniciativas inovadoras de coordenação, participação dos cidadãos e das empresas e de colaboração entre os organismos da Administração Pública, apresentando soluções transversais aplicáveis a todos;
- Desenvolver as atribuições e competências, nomeadamente as relativas à extinta Estrutura de Missão Portugal Digital;
- Garantir a abertura da Administração Pública, envolvendo a sociedade e dinamizando um ecossistema participativo, amplo e inclusivo;
- Valorização da formação e da capacitação interna, apostando no reforço de competências e do desenvolvimento das melhores práticas de gestão numa perspetiva de fomentar a cultura organizacional.

Os resultados que se esperam alcançar devem permitir ganhos de eficiência e, por conseguinte, de qualidade, constituindo a oportunidade ideal para uma melhor Administração Pública, mais simples, transparente e inovadora na prestação de serviços ao cidadão.



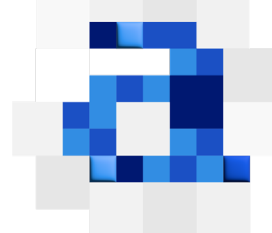


### PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

Este capítulo é dedicado à informação sintética sobre iniciativas de publicidade institucional do Estado, nos termos definidos do n.º 2 do art.º 7.º da Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto.

A ARTE, I.P. prevê, no seu plano de atividades, iniciativas que dão a conhecer e promovem serviços de claro interesse público, vocacionados para os cidadãos e empresas, tais como:

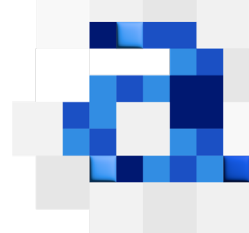
- Implementar programas de comunicação sobre iniciativas de modernização administrativa, seus produtos e serviços, no âmbito da execução do PRR e do SIMPLEX;
- Divulgar as iniciativas de participação pública;
- Potenciar a massificação da utilização dos serviços públicos digitais, incluindo o desenvolvimento de tutoriais/vídeos online;
- Organizar eventos para divulgação de projetos da modernização da Administração Pública;
- Divulgar as principais iniciativas de transformação digital da Administração Pública;
- Promover campanhas para divulgar e incrementar a adesão dos municípios à Estratégia Nacional de Territórios Inteligentes;
- Incentivar e fomentar a adesão a programas de combate à iliteracia digital dos cidadãos, das empresas e sociedade em geral.



### ANEXOS

Em anexo são apresentados os seguintes documentos:

- QUAR;
- Mapa do Orçamento 2025;
- Mapa de Pessoal;
- Plano de Formação;
- Lista de validação;
- Carta de Missão;
- Plano de Prevenção de Riscos Corrupção e Infrações Conexas 2022;
- Relatório Intercalar PPR2024.



### GLOSSÁRIO

AMA – Agência para a Modernização Administrativa  
AP – Administração Pública  
ARTE – Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, I.P.  
AVAC – Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado  
CAC – Centro de Atendimento Consular  
CCAS - Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços  
CES – Catálogo de Entidades e Serviços  
CRM - Customer Relationship Management  
DIT - Direção de Infraestruturas Tecnológicas  
DL – Decreto Lei  
EC – Espaços Cidadão  
ENTI– Estratégia Nacional de Territórios Inteligentes  
giAP – Gestão Inteligente do Atendimento Presencial  
GOP – Grandes Opções do Plano  
IA – Inteligência Artificial  
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas  
ITIL – Information Technology Infrastructure Library  
LAE – Livro Amarelo Eletrónico  
LC – Lojas de Cidadão  
MOOC - Massive Open Online Courses  
MVP - Minimum Viable Product  
OA – Orçamento de Atividades  
OE – Objetivo Estratégico  
OGP - Open Government Partnership  
OP – Orçamento de Projetos  
PA – Plano de Atividades  
PMC - Plataforma Multicanal  
PME – Pequenas e Médias Empresas  
PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado  
PRR – Programa de Recuperação e Resiliência  
QNRCS – Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança  
QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização  
RCM – Resolução de Conselho de Ministros  
RH – Recursos Humanos  
RNAA- Rede Nacional de Administração Aberta  
SAS - Statistical Analysis Software  
SGPCM – Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros  
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade  
SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública  
SIEM – Solução de Gestão de Informações e Eventos de Segurança  
TI – Territórios Inteligentes  
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação  
TMR – Tempo Médio de Resolução  
UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento, I.P  
UO – Unidade Orgânica

AGÊNCIA PARA  
A REFORMA  
TECNOLÓGICA  
DO ESTADO