

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR**

2017/2018



TII/TIG

O *SIMPLEX* APLICADO À ÁREA DE PESSOAL DA FORÇA AÉREA

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

**Samuel da Rocha Pinho
CAP/TPAA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

***O SIMPLEX* APLICADO À ÁREA DE PESSOAL DA
FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Samuel da Rocha Pinho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS – FA

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O *SIMPLEX* APLICADO À ÁREA DE PESSOAL DA
FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Samuel da Rocha Pinho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS – FA

Orientador

MAJ/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Samuel da Rocha Pinho**, declaro por minha honra que o documento intitulado **O Simplex aplicado à área de pessoal da Força Aérea** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS FA 2017/2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **19 de junho de 2018**

Samuel da Rocha Pinho
CAP/TPAA



Agradecimentos

As minhas palavras iniciais vão para a minha família que é o meu suporte basilar, o meu filhote e a minha mulher. Durante este período pude contar com o apoio de ambos e foi isso que me manteve sempre motivado e me possibilitou estar disponível em todo o tempo que necessitei para o estudo e trabalho.

Ao meu irmão, pela ajuda que me facultou, pelo apoio, motivação e pela qualidade da informação fornecida, o meu muito obrigado.

À tripulação maravilha, uma palavra de agradecimento. À Cláudia, ao Barata, ao Pinto e ao Bento que, à sua maneira especial, me apoiaram e permitiram que as viagens para o IUM fossem divertidas e não apenas mais um dia de aulas.

A todos os camaradas do Curso de Promoção a Oficial Superior, um grande bem-haja por partilharem comigo esta fase da nossa carreira militar, a amizade, camaradagem, espírito de grupo, entreaajuda e partilha que nunca esquecerei.

Uma palavra especial ao meu camarada e amigo Nuno Paixão, que me acompanhou à distância durante o curso e que me foi motivando e apoiando nas dúvidas que surgiram. Aquele abraço sincero de amizade. És um irmão.

Ao meu grande camarada e amigo José Marques pelos conselhos, apoio e informação que me deu e que ajudou a enriquecer este trabalho, um agradecimento muito especial.

Ao meu camarada Alfredo Nobre o meu sincero obrigado pelo apoio que prestou na pesquisa de informação sobre este trabalho de investigação.

À minha camarada Inês Luís pelo apoio e conselhos que me deu na elaboração deste trabalho, o meu obrigado.

A todos os que ajudaram ou contribuíram para a realização deste trabalho, nomeadamente os camaradas e amigos que disponibilizaram algum do seu pouco tempo para me receberem, aquando da realização de entrevistas, o meu agradecimento.

Aos camaradas da Força Aérea que responderam ao questionário, obrigado. O vosso tempo e contributo foram muito importantes.

Concluo os meus agradecimentos, com uma palavra de apreço muito especial, pela disponibilidade, conselhos, paciência, enorme rigor e espírito crítico do meu orientador ao longo da elaboração do presente trabalho. Ao meu caro camarada e amigo Nuno Loureiro, o meu sincero obrigado pelo permanente e indiscutível apoio.



Índice

| | |
|---|----|
| Introdução..... | 10 |
| 1. Enquadramento Concetual..... | 13 |
| 1.1. <i>Simplex</i> - Estratégia e Inovação na Administração Pública..... | 13 |
| 1.1.1. O caso da Segurança Social..... | 14 |
| 1.1.2. Evolução administrativa da Segurança Social..... | 15 |
| 1.1.3. Melhoria dos serviços na Segurança Social..... | 15 |
| 1.2. Documentos Eletrónicos e Assinatura Digital Qualificada..... | 16 |
| 1.3. Segurança da Informação e Proteção de Dados..... | 17 |
| 1.4. O Self-Service na Força Aérea..... | 18 |
| 2. Modelo de Análise..... | 19 |
| 3. Caracterização da Amostra e Análise de Resultados..... | 22 |
| 4. Assinatura Digital Qualificada no Self-Service..... | 27 |
| 5. Acesso Web ao Self-Service..... | 33 |
| Conclusões..... | 37 |
| Bibliografia..... | 43 |

Índice de Apêndices

| | |
|---|-----------|
| Apêndice A — Modelo de análise..... | Apd – A1 |
| Apêndice B — Conceitos, definições e informação complementar..... | Apd – A2 |
| Apêndice C — O Self-Service na Força Aérea..... | Apd – A7 |
| Apêndice D — Entrevista ao TCOR José Marques (DCSI) em 28 de março de 2018 | Apd – A11 |
| Apêndice E — Entrevista ao MGEN Eurico Craveiro, Diretor do Pessoal em 03 de maio de 2018..... | Apd – A13 |
| Apêndice F —Entrevista ao Eng.º José Manuel Pinho, especialista civil na área da Proteção de Dados em 08 de maio de 2018..... | Apd – A15 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Autenticações na Segurança Social Direta 2017/2018..... | 16 |
| Figura 2 - Questão 8 do questionário..... | 23 |



| | |
|--|----------|
| Figura 3 - Questão 6 do questionário..... | 24 |
| Figura 4 - Questão 11 do questionário..... | 24 |
| Figura 5 - Questão 23 do questionário..... | 25 |
| Figura 6 - Questão 24 do questionário..... | 25 |
| Figura 7 - Questão 25 do questionário..... | 26 |
| Figura 8 - Questão 16 do questionário..... | 27 |
| Figura 9 - Questão 17 do questionário..... | 27 |
| Figura 10 - Questão 18 do questionário..... | 28 |
| Figura 11 - Questão 19 do questionário..... | 28 |
| Figura 12 - Questão 22 do questionário..... | 28 |
| Figura 13 - Questão 20 do questionário..... | 30 |
| Figura 14 - Questão 21 do questionário..... | 33 |
| Figura 15 - Processo de mudança | Apd – A1 |
| Figura 16 - Procura do Self-Service | Apd – A6 |
| Figura 17 - Procura do Self-Service | Apd – A7 |
| Figura 18 - Procura da conta pessoal..... | Apd – A7 |
| Figura 19 - Pedidos/declarações gerados no Self-Service. | Apd – A7 |
| Figura 20 – Distribuição dos pedidos/declarações gerados no Self-Service no período de set. a nov. de 2017 e jan a abr. de 2018. | Apd – A8 |
| Figura 21 – Distribuição da origem dos pedidos/declarações gerados no Self-Service no período de set. a nov. de 2017 e jan a abr. de 2018. | Apd – A8 |
| Figura 22 – Pedidos de alteração do Número de Identificação Bancária gerado no Self-Service no período de ago. de 2015 dez. de 2017 e jan a abr. de 2018. | Apd – A8 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Categoria de respondentes ao inquérito..... | 22 |
| Tabela 2 – Agrupamento por idades dos respondentes ao inquérito | 22 |



Resumo

As organizações procuram soluções tecnológicas que maximizem a eficiência dos processos, integrando os seus colaboradores nessa mudança.

Desde 2006, o programa da Administração Pública, *Simplex*, implementa medidas de simplificação administrativa, legislativa e de administração eletrónica, trazendo maior eficiência e eficácia, diminuindo a despesa e otimizando os recursos humanos.

Dentro desta temática e tendo como objeto do estudo o *Self-service* na Força Aérea, o objetivo desta investigação é analisar de que forma é possível implementar outras medidas do *Simplex*, a fim de aumentar a eficácia e eficiência da resposta dos serviços e a satisfação dos utilizadores do *Self-service*, garantindo a validade legal dos procedimentos e a segurança da informação, com um nível de investimento comportável.

Seguiu-se uma metodologia hipotético-dedutiva, baseada numa estratégia de investigação qualitativa, e desenho da pesquisa de estudo de caso, sendo os dados obtidos a partir de questionários e entrevistas, além da documentação analisada.

Concluiu-se que é possível e desejável a implementação na Força Aérea da Assinatura Digital Qualificada e do Acesso *Web* ao *Self-service*, o que permitirá reduzir tempos de espera e simplificar procedimentos administrativos, aumentando a rapidez na disponibilização de documentos, contribuindo para o aumento da satisfação dos utilizadores e dos que trabalham nesses processos.

Palavras-chave

Novas tecnologias, *Self-service*, *Simplex*, assinatura digital qualificada, acesso *web*.



Abstract

Organizations are looking for technological solutions that maximize the efficiency of processes, integrating their employees in this change.

Since 2006, the Simplex Public Administration program has implemented administrative, legislative and e-government simplification measures, bringing greater efficiency and effectiveness, reducing expenditure and optimizing human resources.

The objective of this research is to analyze how Simplex measures can be implemented in order to increase the effectiveness and efficiency of the response of the services and the satisfaction of the users, ensuring the legal validity of procedures and information security, with an affordable level of investment.

This was followed by a hypothetical-deductive methodology, based on a qualitative research strategy, and a case study design research, being the data obtained from questionnaires and interviews, in addition to the documentation analyzed.

It was concluded that it is possible and desirable to implement the Qualified Digital Signature and Web Access to Self-service in the Air Force, which will reduce waiting times and simplify administrative procedures, increasing the speed of document delivery, contributing to increase the satisfaction of users and those working in those processes.

Keywords

New technologies, Self-service, Simplex, qualified digital signature, web access.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ADQ - Assinatura Digital Qualificada

AFA – Academia da Força Aérea

AP – Administração Pública

BIM – Bilhete de Identidade Militar

CAP – Capitão

CC - Cartão de Cidadão

CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

CMD – Chave Móvel Digital

CPA - Código do Procedimento Administrativo

CPOS - Curso de Promoção a Oficial Superior

DIVPLAN - Divisão de Planeamento da Força Aérea

DCSI - Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação da Força Aérea

dDJFA – Diretora do Departamento Jurídico da Força Aérea

DJFA - Departamento Jurídico da Força Aérea

DL – Decreto-lei

dDP – Diretor do Pessoal da Força Aérea

DP – Direção de Pessoal

EMFA – Estado-Maior da Força Aérea

EMGFA - Estado-Maior-General das Forças Armadas

FA – Força Aérea

GTPISPA - Grupo de Trabalho para o Projeto de Implementação dos Serviços Partilhados no Apoio

H – Hipótese

IBAN – *International Bank Account Number*

IESM - Instituto de Estudos Superiores Militares

IRS – Imposto sobre o Rendimento Singular

IUM – Instituto Universitário Militar

LM – Loja do Militar

MAJ – Major

MDN – Ministério da Defesa Nacional

MGEN – Major-general



MIN. - Ministério

MUD – Morada Única Digital

NEP ACA - Norma de Execução Permanente Académica

OS – Ordens de Serviço

PD – Pergunta Derivada

PP – Pergunta de Partida

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

SIAGFA – Sistema Integrado de Apoio à Gestão na Força Aérea

SIGAP – Sistema Informático de Gestão da Área de Pessoal

SP – Serviços Partilhados

SS – Segurança Social

SSD – Segurança Social Direta

TCOR – Tenente-coronel

TII – Trabalho de Investigação Individual

TINF – Técnico de Informática

TMMA – Técnico de Manutenção de Material Aéreo

TMMEL – Técnico de Manutenção de Material Eletrotécnico

TPAA – Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo



Introdução

Ao longo dos últimos anos, a Administração Pública (AP) tem repensado a forma de simplificação dos serviços públicos, trazendo maior eficiência e eficácia no seu tratamento, diminuindo a despesa e otimizando os recursos humanos.

Em 2006 nasceu o programa *Simplex* que “inclui medidas de simplificação administrativa e legislativa e medidas de administração electrónica.” (AMA, 2017a), cujo objetivo é a melhoria contínua dos serviços existentes e aumento da facilidade com que os cidadãos se relacionam com a AP. “É uma atitude e uma cultura. Uma atitude de simplificar o que não tem de ser complicado” (AMA, 2017d)

Com o objetivo continuado de melhoria dos processos e aumento do leque de serviços disponíveis para os cidadãos, é publicada a Carta de Princípios do *Simplex+* (AMA, 2017c).

A publicação do Despacho 149/MDN/2012 (MDN, 2012a), do Decreto-Lei (DL) n.º 211/2012, de 21 de setembro (MDN, 2012b) e Lei 83-C/2013 (MDN), motivaram a realização de um estudo preliminar à área de apoio de pessoal da Força Aérea (FA). Através do Despacho n.º 59 do Chefe do Estado-Maior da FA (CEMFA), foram implementados os Serviços Partilhados (SP) no Apoio que, através da metodologia *Lean*, permitiu reorganizar os serviços da área de apoio, além de identificar oportunidades de melhoria local (através das Lojas do Militar (LM)), do contacto telefónico (*Contact-center*), e mesmo *online* (através do *Self-service*). “Os Serviços Partilhados assentam no conceito de concentração em que, via Intranet/Internet, de forma autónoma, em *Self-service* (Balcão eletrónico *On-line*), é prestado um serviço de atendimento virtual...” (Salvada e Silva, 2016a, p. 18)

O *Lean Thinking* foi um termo utilizado inicialmente como conceito de gestão e liderança por Womack e Jones em 1996, tendo vindo a evoluir no decorrer dos anos, fruto da experiência alcançada pela sua aplicação nos mais diversos setores de atividade económica. (Pinto, 2009a)

Esta alteração de fundo nos serviços de apoio da FA permitiu ganhos de tempo e de recursos humanos muito importantes, através da disponibilização de declarações automáticas, de facilidades como alteração do NIB junto dos serviços financeiros da FA e outros, que concorrem para a redução de trabalho.

A visão do CEMFA, através do despacho n.º 59/2015 (CEMFA), considerava que na área de apoio de pessoal existia potencial para capitalizar grandes benefícios.



Foram criados grupos de trabalho multidisciplinares com o objetivo de estudar processos administrativos da área de pessoal da FA e, através de análises minuciosas, otimizados, obtendo maior eficiência e eficácia.

A fase inicial de implementação do modelo de Serviços Partilhados permite concluir que “é possível prestar um serviço de qualidade com menos pessoas, usando menos espaço, em suma reduzindo o custo” (Salvada e Silva, 2016a). É inegável que a FA conseguiu ganhos na eficiência administrativa, através da criação das LM, do *Contact-center* e do *Self-service*. Através da centralização documental, da criação de uma área para questões frequentes – que descomplicam normativos legais habitualmente considerados de difícil leitura, foi conseguida, “em média (...) uma redução de pessoal envolvido nos processos afetados de cerca de 28%.” (Salvada e Silva, 2016b).

Dentro desta temática e tendo como objeto do estudo o *Self-service* na FA, o objetivo desta investigação é analisar de que forma é possível implementar outras medidas do *Simplex* na FA aumentando a eficácia e eficiência da resposta dos serviços e a satisfação dos utilizadores do *Self-service*, garantindo a validade legal dos procedimentos e a segurança da informação, com um nível de investimento comportável partindo do atual estado da arte na FA e integrando as lições aprendidas com a sua implementação na SS.

Desta forma, e tendo esta problemática subjacente, a pergunta de partida (PP) do presente Trabalho de Investigação Individual (TII) surge de forma clara:

De que forma poderá ser melhorado o *Self-service* da Força Aérea, na área de pessoal?

No sentido de responder a esta pergunta, é seguida uma metodologia hipotético-dedutiva, baseada numa estratégia de investigação qualitativa, onde o desenho da pesquisa utilizado foi o estudo de caso, sendo os dados obtidos a partir de questionários e entrevistas, além da literatura consultada. Pretendendo atingir os objetivos propostos, procurou-se responder à pergunta formulada, cujo relatório final, excluindo a introdução e conclusão, se divide em cinco capítulos.

No Capítulo 1 é feito o enquadramento conceptual, analisados os resultados da introdução na FA do *Self-service* e apresentada a análise à implementação do programa *Simplex* na Segurança Social (SS). Apresenta-se ainda uma breve síntese sobre a importância da Proteção de Dados.

No capítulo 2 são explicitadas e fundamentadas as opções metodológicas seguidas nesta investigação.



No capítulo 3 é caracterizada a amostra, são apresentados e analisados os resultados do inquérito por questionário realizado aos militares e trabalhadores civis da FA.

No capítulo 4, são discutidos os resultados obtidos no questionário e nas entrevistas realizadas, no que diz respeito à temática da ADQ no *Self-service* da FA, respondendo-se à primeira e segunda perguntas derivadas.

No capítulo 5, são discutidos os resultados obtidos no questionário e nas entrevistas realizadas, no que diz respeito à temática do Acesso *Web* ao *Self-service* na FA, as dificuldades/facilidades da sua implementação, respondendo-se à terceira e quarta perguntas derivadas.



1. Enquadramento Concetual

A evolução tecnológica e as novas tecnologias (Apêndice B), mudaram a forma de estar nas empresas e instituições, levando a investimentos no desenvolvimento do capital humano e dos recursos materiais.

De uma forma prática, foi necessária a implementação da gestão da mudança (Apêndice B) nos processos das empresas, instituições e mesmo nas pessoas, ultrapassando resistências a essa mudança.

Através do despacho do CEMFA n.º 59/2015 (CEMFA), os serviços no EMFA foram centralizados, alcançando eficiências demonstradas neste trabalho de investigação.

No campo tecnológico, a FA tem evoluído, não obstante dificuldades orçamentais com que se depara, graças ao esforço e dedicação dos seus militares. Tem conseguido alcançar melhorias significativas nos seus sistemas informáticos, sendo disso exemplo o *Self-service*. O conceito da Modernização Administrativa (Apêndice B), descrito no DL n.º 135/99, de 22 de abril (Presidência do Conselho de Ministros, 1999) defende que:

“As exigências das sociedades modernas e a afirmação de novos valores sociais têm conduzido (...) ao aprofundamento da complexidade das funções do Estado e à correspondente preocupação de defesa dos direitos dos cidadãos e respeito pelas suas necessidades face à Administração Pública.”

É necessário ter uma AP moderna e simples, com processos céleres que facilitem a vida dos utilizadores dos seus serviços. Tendo consciência destes problemas, através de iniciativas de funcionários públicos, cidadãos e empresas interessadas, foram iniciados trabalhos para ultrapassar este desiderato.

Esses trabalhos levaram à criação de serviços que simplificam e modernizam o serviço da AP, tais como aceitação de fotocópias simples de documentos para instrução de processos com a AP e notificação através de formato eletrónico.

A modernização e simplificação administrativas fazem parte das Grandes Opções do Plano para 2014 (...) aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 7 de fevereiro (Presidência do Conselho de Ministros, 2012b).

1.1. *Simplex* - Estratégia e Inovação na Administração Pública.

“O que inovação tem a ver com estratégia? A resposta é "tudo". Para inovar de maneira consistente, qualquer organização, seja ela uma empresa, uma ONG, ou uma entidade governamental, deve ter uma estratégia de inovação.” (Fernando Taliberti, 2017)



A grande inovação da AP iniciou-se com a criação do programa *Simplex* (Apêndice B), em março de 2006. Nos 10 anos seguintes foram lançados programas extremamente ambiciosos que contribuíram para o desenvolvimento e modernização da AP, como o Documento Único Automóvel e o Cartão do Cidadão, entre outros.

Este programa tem tido um sucesso muito grande, fruto da simplificação administrativa, recursos informáticos que apoiam este desenvolvimento e do contributo de funcionários da AP.

1.1.1. O caso da Segurança Social

O direito à SS está consagrado no Art.º 63.º da Constituição da República Portuguesa (Assembleia Constituinte, 1976). De acordo com o DL n.º 126/2011, de 29 de dezembro (Social, 2011), compete ao Ministério (Min.) da Solidariedade e da SS, através dos órgãos que tutela, desenvolver ações que conduzam à garantia desse mesmo direito.

Tem por missão a “definição, promoção e execução de políticas de solidariedade e Segurança Social (...) de cooperação ativa e partilha de responsabilidades com as entidades da Economia Social.” (Luís, 2012, p. 47)

Estas medidas têm como objetivo a garantia do Sistema de SS, regulamentado na Lei de Bases n.º 4/2007, de 16 de janeiro (Assembleia da República, 2007), alterada pela Lei n.º 83-A/2013, de 30 de dezembro (Assembleia da República, 2013), cujos princípios são (...) o primado da responsabilidade pública, (...) da tutela dos direitos adquiridos e dos direitos em formação, da garantia judiciária e da informação.

Promover a melhoria sustentada das condições e dos níveis de proteção social (...) assim como a eficácia do sistema e a eficiência da sua gestão é um dos objetivos prioritários do Sistema. (Luís, 2012)

Refere o art.º 98.º da Lei de Bases, que a gestão do sistema de SS se apoia num sistema de informação de âmbito nacional com objetivos como a organização de bases de dados nacionais e o desenvolvimento de procedimentos e canais que privilegiem a troca e acesso a informação em suporte eletrónico, como forma de promover a desburocratização e aceleração dos processos de decisão. (Assembleia da República, 2013)

O Sistema de Informação da SS (SISS) surgiu como resposta a uma urgente necessidade de gestão e controlo do Sistema de SS, bem como a prestação de um serviço de qualidade ao cidadão e a empresas, através de meios eletrónicos ou presenciais. (Luís, 2012)



O SISS garante a interoperabilidade da SS com outros Organismos Públicos, desonerando o cidadão ou as empresas a fazer prova de informação que é possível obter através desta ligação.

1.1.2. Evolução administrativa da Segurança Social

Os canais de contacto com a SS são o contacto presencial, telefónico, o VIA SS e o contacto eletrónico, realizado através da internet, que consubstancia o Governo Eletrónico na SS. (Luís, 2012)

O sítio da SS, em www.seg-social.pt, disponível 24 horas por dia, permite que o utilizador aceda a vários serviços em linha, utilizando o Número de Identificação da SS (NISS) e a chave de acesso SS Direta (SSD).

A SSD, criada em 2005, evoluiu ao longo destes últimos anos, permitindo um relacionamento com a SS desmaterializado, rápido, seguro, eficaz e simples, evitando a deslocação presencial aos serviços de atendimento e consequentes aumentos das filas de espera. Se em 2005 estavam disponíveis cinco serviços, em 2012 existiam mais de 100 serviços, tendo atingido em 2011 mais de 11 milhões de acessos. (Luís, 2012)

No estudo comparativo “*Digitizing Public Services in Europe – Putting ambition into action*”, da Comissão Europeia, realizado em 2010, concluiu-se que os serviços on-line disponibilizados pela Segurança Social apresentavam um elevado nível de sofisticação e de disponibilidade. (Luís, 2012, p. 100)

1.1.3. Melhoria dos serviços na Segurança Social

No estudo referido constata-se que Portugal tem apostado no desenvolvimento dos serviços públicos *online*, reconhecido internacionalmente, e pelos utilizadores que usufruem dos desenvolvimentos e melhorias. Foi atingido por Portugal, o segundo lugar no indicador “Serviço Centrado no Cidadão”, com 91%, um ponto acima do anteriormente conseguido, ficando imediatamente atrás de Malta. Verificou-se uma subida no indicador “Transparência”, com 72%, conseguindo o terceiro lugar, logo a seguir a Malta e Estónia.

A utilização do CC e da CMD são um contributo de grande valor acrescentado para os utilizadores. Como verificado pelo estudo realizado, “(...) A autenticação como o Cartão de Cidadão, a Chave Móvel Digital ou a disponibilidade de serviços na Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP) revelaram-se contributos decisivos.” (Cidadão, 2017)

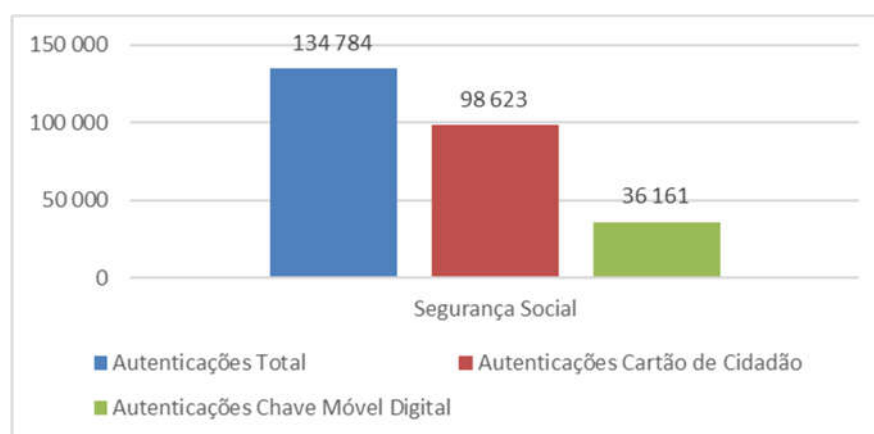


Figura 1 – Autenticações na Segurança Social Direta 2017/2018

Fonte: (AMA, 2018)

A Figura 1 representa os acessos realizados através do Cartão de Cidadão e da Chave Móvel Digital (CMD) na SSD. Verifica-se um grande crescimento nos acessos da CMD, considerando que esta tecnologia apenas iniciou em 2014. Note-se que em 2014 estavam registados apenas 291 utilizadores com a CMD, enquanto que em 2017, já 26.105 utilizadores tinham este acesso ativado, sendo o maior número de registos feito através do CC (79.910), seguido pelo Bilhete de Identidade (5.694) e do Passaporte (574). (AMA, 2018)

No sentido de melhorar os serviços prestados aos cidadãos, foi disponibilizada em janeiro de 2018, no sítio da SSD, a Declaração Anual de Rendimentos de Pensões do ano de 2017.

“A SS avança na melhoria dos serviços, através de uma maior transparência e proximidade aos cidadãos no acesso e gestão da sua informação.” (Segurança Social, 2018)

1.2. Documentos Eletrónicos e Assinatura Digital Qualificada

Documento eletrónico é aquele que é elaborado mediante o processamento eletrónico de dados. (Min. Ciência e Tecnologia, 1999).

A assinatura digital (Apêndice B) “(...) permite ao titular usar a chave privada para declarar a autoria do documento electrónico (...) e ao declaratário usar a chave pública para verificar (...) se o documento eletrónico foi alterado depois de aposta a assinatura;” (Alegria, 2017)



Atualmente o *Self-service* na FA já inclui assinatura digital, feita através de login. Em bom rigor, já seria possível realizar procedimentos administrativos no *Self-service* - os utilizadores podiam fazer requerimentos e ser notificados digitalmente das respetivas decisões. Estas poderiam ser cópias fotográficas ou inseridas na plataforma através do login. Exemplo disto é o que se verifica no Sistema Integrado de Apoio à Gestão na FA (SIAGFA), com os passaportes eletrónicos para férias.

A ADQ, através de CC ou CMD (Apêndice B) acresce valor probatório e é preferível – “mas o mero login também tem valor, embora seja o da mera forma escrita, apreciado nos termos gerais do direito. Aliás, quando um utilizador interage com as finanças, basta mero login. (Luís, 2018)

O facto de se utilizar uma ADQ significa que ao titular desse cartão de cidadão é possível assinar por sua vontade, utilizado o cartão de cidadão, onde existe uma chave pessoal. (AMA, 2017b)

1.3. Segurança da Informação e Proteção de Dados

A segurança da informação refere-se à proteção de dados, com o objetivo de preservação de valores de uma pessoa, empresa ou instituição.

É entendida como informação “todo o conteúdo ou dado valioso para um indivíduo/organização, que consiste em qualquer conteúdo com capacidade de armazenamento ou transferência, que serve a determinado propósito e que é de utilidade do ser humano.” (Kolling, 2018)

A informação digital é um dos maiores produtos atualmente e, dada a sua importância, necessita de uma proteção devida. A segurança da informação é afetada através de vários fatores, como os fatores humanos e comportamentos do utilizador, ambiente e infraestrutura em que se encontra e por fatores como a destruição, modificação e roubo de informações. “Confidencialidade, disponibilidade e integridade são algumas das características básicas da segurança da informação, e podem ser consideradas até mesmo atributos.” (Kolling, 2018)

Com base no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) (Jornal Oficial da União Europeia, 2016), o tratamento dos dados pessoais pelas organizações passa a ser regido por regras claras que permitem garantir a proteção desses dados e os direitos dos seus titulares. Neste sentido, na FA está a ser preparada uma diretiva que irá definir as



responsabilidades e as tarefas atribuídas a cada uma das Unidades/Órgãos. (Telha e Valente, 2018)

Na FA, a par do processo que decorre para a implementação do RGPD, que entrará em vigor a 25 de maio de 2018, existe uma forte preocupação e está a ser desenvolvido um grande trabalho na área da proteção de dados. (Telha, 2018)

1.4. O Self-Service na Força Aérea

O *Self-service* é um dos pilares dos SP no Apoio. É uma plataforma *on-line* de utilização simples que, nesta fase, pode ser acedida através de *login* e *password* na rede interna da FA, em qualquer terminal.

Disponibiliza ao utilizador o acesso a informação, pedidos e declarações nas diferentes áreas do apoio, designadamente na do pessoal, que pode pesquisar, fazer e obter por si próprio ou com o apoio telefónico do *Contact-center*.

Este serviço veio estreitar as relações entre utilizadores e serviços de pessoal, tendo sido conseguidos ganhos de tempo e eficiência, além de redução de trabalho excessivo e redundâncias desnecessárias.

No Apêndice C são analisados os resultados da implementação do *Self-service* na FA.



2. Modelo de Análise

Tendo em conta o objeto do estudo (o *Self-service* na FA) e o objetivo desta investigação (analisar de que forma é possível implementar outras medidas do *Simplex* na FA a fim de aumentar a eficácia e eficiência da resposta dos serviços e a satisfação dos utilizadores do *Self-service*, garantindo a validade legal dos procedimentos e a segurança da informação, com um nível de investimento comportável), e decorrendo da revisão de literatura efetuada e do atual estado da arte na FA, o modelo de análise (Apêndice A) desta investigação parte da seguinte PP:

De que forma poderá ser melhorado o *Self-service* da Força Aérea, na área de pessoal?

Para permitir uma resposta cabal, surgem naturalmente quatro perguntas derivadas (PD), enquadradas nas dimensões que se pretendem estudar, serviços disponibilizados e acessibilidade:

PD1: Qual o impacto da utilização da ADQ nos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, na área do pessoal?

PD2: Quais as implicações legais, de segurança da informação e de investimento da implementação da ADQ nos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, na área do pessoal?

PD3: Qual o impacto do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal?

PD4: Quais as implicações legais, de segurança da informação e de investimento do acesso *web* aos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, na área do pessoal?

Como orientação para as respostas presumem-se as seguintes hipóteses orientadoras da investigação:

Relacionadas com a PD1:

H1.1: A utilização da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal para os utilizadores fazerem requerimentos e serem notificados dos respetivos atos administrativos, aumenta a eficácia e eficiência da resposta dos serviços.

H1.2: A utilização da ADQ no *Self-service* para os utilizadores fazerem requerimentos e serem notificados dos respetivos atos administrativos, na área do pessoal, aumenta a satisfação dos utilizadores do *Self-service*.

Relacionadas com a PD2:

H2.1: A implementação da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal, não diminui a validade legal dos procedimentos.



H2.2: A implementação da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal, não diminui a segurança da informação.

H2.3: A implementação da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal, implica um investimento comportável.

Relacionadas com a PD3:

H3.1: A utilização do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, aumenta a eficácia e eficiência da resposta dos serviços.

H3.2: A utilização do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, aumenta a satisfação dos utilizadores do *Self-service*.

Relacionadas com a PD4:

H4.1: A implementação do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, não diminui a validade legal dos procedimentos.

H4.2: A implementação do acesso *web* ao *Self-Service*, na área de pessoal, não diminui a segurança da informação.

H4.3: A implementação do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, implica um investimento comportável.

Com o objetivo de encontrar respostas às perguntas colocadas, seguiu-se uma metodologia hipotético-dedutiva, colocando hipóteses de resposta, tendo por base a análise da realidade desenvolvida a partir de informação obtida na documentação consultada e nas entrevistas exploratórias realizadas¹. A estratégia de investigação é qualitativa, onde o desenho da pesquisa utilizado é o estudo de caso. Foi utilizado, como instrumento de recolha de dados, um questionário desenvolvido pelo autor, complementado por entrevistas semi-estruturadas², além da análise da literatura consultada. O questionário foi aplicado aos militares e trabalhadores civis da FA, a desempenharem cargos nas Unidades, Órgão e Serviços do Ramo, num total de **5.814** militares e **692** civis à data de 28 de fevereiro de 2018.

No Capítulo 1 faz-se o enquadramento concetual. Analisam-se os resultados da introdução na FA do *Self-service* e apresenta-se a análise à implementação do programa

¹ Entrevistas exploratórias ao TCOR Alfredo Nobre, adjunto da Repartição de Planos da DIVPLAN, dedicado em exclusivo à implementação dos Serviços Partilhados no Apoio e ao TCOR José Marques, chefe de Gabinete de Planeamento Projetos e Qualidade da DCSI.

² Entrevistas semi-estruturadas ao MGEN Eurico Craveiro, Diretor da DP, à TCOR Carla Santos, Diretora do DJFA, à COR Ana Telha, chefe da DIVCSI, ao TCOR Alfredo Nobre, adjunto da Repartição de Planos da DIVPLAN, ao TCOR José Marques, chefe de Gabinete de Planeamento Projetos e Qualidade da DCSI, TCOR Jorge Henriques, chefe da Repartição de Segurança da Informação da DIVCSI, MAJ António Valente, Adjunto para os Sistemas de Informação, MAJ Inês Luís, Chefe da Secção de Pessoal e Formação e ao Engenheiro José Pinho, especialista civil na área da Proteção de Dados.



Simplex na Segurança Social (SS). Apresenta-se uma breve síntese sobre a importância da Proteção de Dados, dando nota do que está a ser feito na FA sobre este assunto.

No Capítulo 2 explicitam-se e fundamentam-se as opções metodológicas seguidas nesta investigação.

No Capítulo 3 apresentam-se e analisam-se os resultados do questionário do *Self-service*, o estudo de satisfação dos utilizadores, tanto do *Self-service* como da Loja do Militar e do *Contact-center*. Apresentam-se dados da procura do *Self-service*, e possíveis benefícios na introdução de medidas como a ADQ e o acesso *web* ao *Self-service*.

No Capítulo 4 aborda-se a temática da ADQ no *Self-service*, através da discussão dos resultados obtidos no questionário e entrevistas realizadas. Avaliam-se as possibilidades da sua implementação, do ponto de vista da segurança da informação, proteção de dados, validade legal, investimento tecnológico necessário, além do possível potencial, caso venha a ser implementada.

No Capítulo 5 aborda-se o acesso *web* ao *Self-service*, tendo em atenção as preocupações elencadas no capítulo anterior, e com o objetivo de procurar soluções através da discussão dos resultados obtidos no questionário e nas entrevistas realizadas. Tentou-se aferir que procura deste serviço existe, qual a necessidade de utilização dos serviços “*online*”, além da praticabilidade que este acesso pode ter no dia-a-dia dos militares e trabalhadores civis da FA.

Na Conclusão faz-se a compilação dos dados principais dos capítulos desenvolvidos, enunciam-se os contributos mais importantes, passíveis de enriquecer o conhecimento sobre o tema em questão, hipóteses e recomendações e elencam-se possibilidades de investigação que poderão ser úteis no aprofundamento desta temática, nesta ou noutras áreas de conhecimento conexas.



3. Caracterização da Amostra e Análise de Resultados

Neste capítulo analisam-se os dados obtidos através do questionário aos militares e trabalhadores civis da FA. Este questionário, numa primeira versão, submeteu-se à análise do orientador. Posteriormente realizou-se um pré-teste a 60 militares do Curso de Promoção a Oficial Superior 2017/2018, da FA. A versão final incorporou as sugestões decorrentes do pré-teste consideradas pertinentes pelo autor e orientador.

O questionário aplicado aos militares e trabalhadores civis da FA, a desempenharem funções nas Unidades, Órgão e Serviços do Ramo, com o objetivo de obter *feedback* relativamente à utilização do serviço *Self-service* e de aferir a sua opinião quanto a possíveis melhorias que esperam ver implementadas, obteve **608** respostas válidas. Tendo em conta o universo de **5814** militares e **692** civis à data de 28 de fevereiro de 2018, a taxa de resposta foi de 10,1%, com um grau de confiança é de 99% e margem de erro de 5%. (Amaro, 2012)

A amostra caracteriza-se da seguinte forma:

Tabela 1 – Categoria de respondentes ao inquérito

| Respondentes | | | | |
|--------------|---------|------|----------|------|
| | Amostra | | Universo | |
| | Valor | % | Valor | % |
| Oficiais | 340 | 56% | 1860 | 29% |
| Sargentos | 223 | 37% | 2537 | 39% |
| Praças | 24 | 4% | 1417 | 22% |
| Civis | 21 | 3% | 692 | 11% |
| Total | 608 | 100% | 6506 | 100% |

Fonte: (Pinho, 2018b)

Tabela 2 – Agrupamento por idades dos respondentes ao inquérito

| Respondentes | | | | |
|--------------------|---------|------|----------|------|
| | Amostra | | Universo | |
| | Valor | % | Valor | % |
| Até 29 anos | 86 | 14% | 2278 | 35% |
| Entre 30 e 39 anos | 371 | 61% | 2650 | 41% |
| Mais de 50 anos | 151 | 25% | 1578 | 24% |
| Total | 608 | 100% | 6506 | 100% |

Fonte: (Pinho, 2018b)



Destaca-se a grande participação dos Oficiais, possivelmente dada a exposição à publicidade deste inquérito veiculada através da intranet da FA. As Praças e os trabalhadores civis, dado o acesso mais reduzido aos sistemas de informação, tiveram uma resposta menos expressiva. Provavelmente pelos mesmos motivos, verifica-se também um maior número de respostas entre os 30 e os 49 anos de idade, face ao universo.

Desta forma, a distribuição por categorias e por níveis etários da amostra não coincide com a do universo em estudo, facto a ter em conta na extrapolação das conclusões deste estudo, não invalidando, contudo, essas conclusões.

Relativamente ao género, foi predominante o masculino, com 82%, em consonância com o universo de 81%.

A maioria dos inquiridos informou já conhecer o *Self-service* (74%) e já ter utilizado (72%).

Quanto ao grau de satisfação dos serviços do *Self-service*, 85% informa estar satisfeito e muito satisfeito.



Figura 2 – Questão 8 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

Quanto à utilidade do *Self-service* na disponibilização de requerimentos e declarações “online”, 62% refere ser muito útil e 32% útil. Quanto ao facto de ser um veículo facilitador no acesso a informação diversa da área de pessoal, 60% considera muito útil e 35% útil.

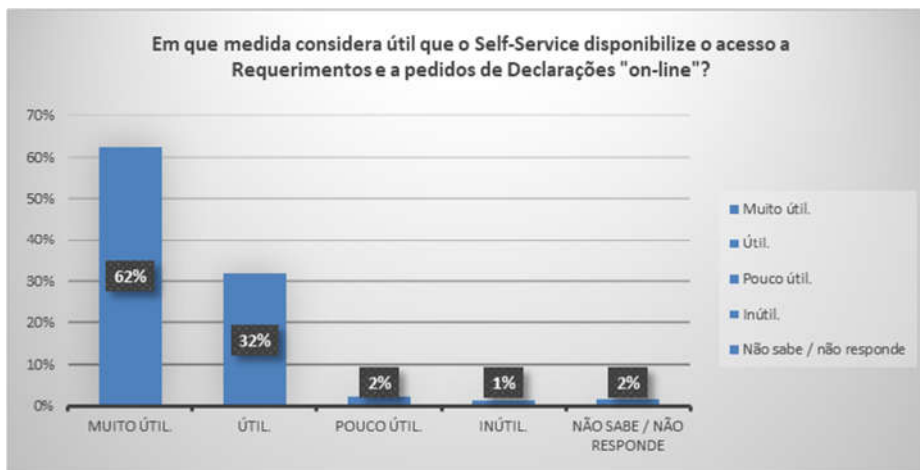


Figura 3 – Questão 6 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

Relativamente às declarações eletrónicas com código de validação, 51% conhece e 29% já utilizou. Sobre a utilidade destas, informam que reduziram as deslocações às áreas de pessoal e LM em 66%, 46% informa que reduziu e 20% que reduziu muito.



Figura 4 – Questão 11 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

Sobre a Loja do Militar, consideram útil a centralização dos serviços (50%) e muito útil (38%). Quanto à satisfação, 62% estão satisfeitas e 23% muito satisfeitas.

Relativamente ao *Contact-center*, retiram-se algumas informações que deverão ser objeto de um estudo mais aprofundado na FA. Assim, quando questionados sobre se já utilizaram este serviço telefónico, 58% diz nunca ter utilizado, 28% diz ter utilizado para obter informações sobre a ADM/AMSE e 14% sobre vencimentos. Embora uma grande maioria não utilize, quando questionados sobre a sua utilidade, 47% considera útil e 42%



muito útil. Quanto à satisfação, 31% dos inquiridos estão satisfeitos, enquanto 51% Não sabe/Não responde.

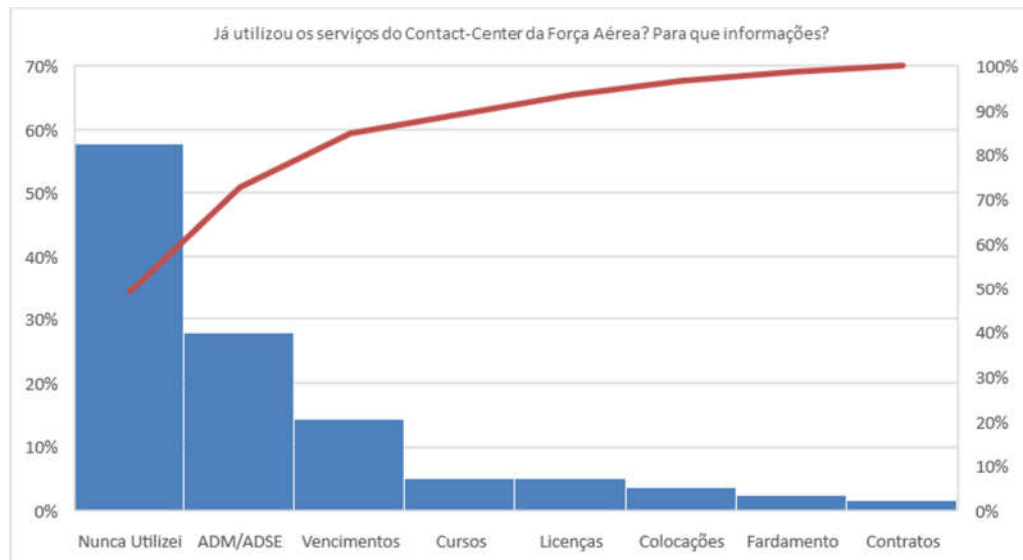


Figura 5 – Questão 23 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

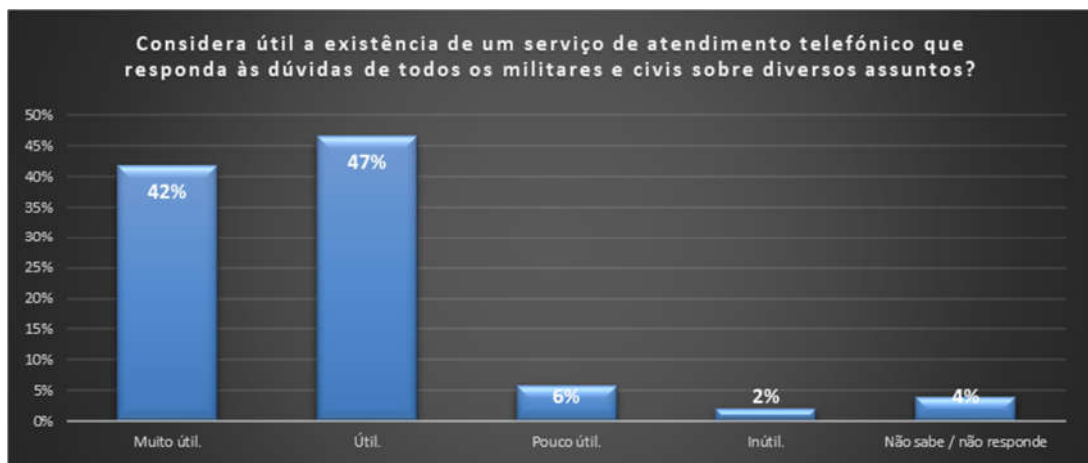


Figura 6 – Questão 24 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

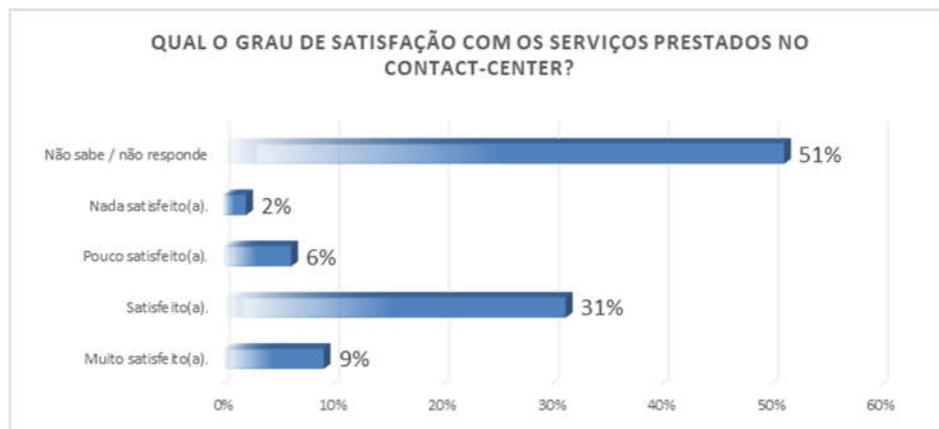


Figura 7 – Questão 25 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

Tentando esclarecer o resultado das respostas obtidas sobre o *Contact-center* (Apêndice C), foi questionado o TCOR Alfredo Nobre, que identifica a mudança cultural a operar no apoio como a principal razão. “(...) muitos militares e trabalhadores civis continuam a procurar esclarecer as suas questões junto dos serviços centrais e locais, como sempre fizeram, enquanto estes serviços continuarem a responder”.

Para acelerar a mudança cultural é necessário: “otimizar o apoio local, num contexto de SP; promover a divulgação do novo modelo de apoio; promover a melhoria contínua (...) levar estes serviços para o exterior, tornando-os acessíveis de qualquer parte do mundo, e alargando o acesso ao pessoal na reserva e reforma.”

Por outro lado, o *Contact-center* não é ainda o serviço de excelência que foi pensado, i.e., um serviço de qualidade, capaz de responder a 80% das questões do militar e trabalhador civil, pois só o sendo conseguirá fazer crescer a “procura” de forma sustentada, i.e., fidelizando-a.

A procura do *Contact-center* tem hoje origem principalmente no Complexo de Alfragide, no exterior (familiares) e no pessoal na reserva e reforma. “(...) abrindo-o ao pessoal na reserva e reforma, num contexto de alinhamento da política de comunicação, será possível acelerar o crescimento da procura e justificar a atribuição dos meios necessários.”

Em resumo, enquanto tudo isto não acontecer, o militar continuará a procurar os esclarecimentos nos serviços locais e centrais, sobrecarregando o seu pessoal com esclarecimentos rotineiros e impedindo-os de executar as suas tarefas, apesar de se considerar excelente o conceito do *Contact-center*. (Nobre, 2018)



4. Assinatura Digital Qualificada no Self-Service

A ADQ no *Self-service* está em análise na FA, mas não implementada. Procurando as razões deste desiderato, foram entrevistados o MGEN Eurico Craveiro, dDP, COR Ana Telha, chefe da DIVCSI, TCOR Carla Santos, dDJFA, MAJ Inês Luís, chefe da Secção de Pessoal e Formação do DJFA, TCOR Alfredo Nobre, Adjunto da Repartição de Planos da DIVPLAN, dedicado em exclusivo à implementação dos Serviços Partilhados no Apoio, TCOR José Marques, chefe de Gabinete de Planeamento Projetos e Qualidade da DCSI, TCOR Jorge Henriques, chefe da Repartição de Segurança da Informação da DIVCSI, MAJ António Valente, Adjunto para os Sistemas de Informação e ao Engenheiro José Pinho, especialista civil na área da Proteção de Dados.

Sendo algo que já existe na AP, a ADQ, realizada através de CC ou através de CMD, é parte integrante do *Simplex*.

Decorrente do questionário, constata-se que 50% dos inquiridos conhece o conceito de *Simplex*, mas não em detalhe, e 29% está familiarizado. Quando são apresentados exemplos de serviços do *Simplex* como o Documento Único Automóvel ou alteração de morada do CC, a resposta é que 55% já utilizou pelo menos um destes serviços, 18% conhece, mas nunca utilizou e 16% já ouviu falar, mas nunca utilizou. Retira-se deste resultado que os serviços disponibilizados *online* não são associados diretamente como medidas do *Simplex*.



Figura 8 e 9 – Questões 16 e 17 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

Quanto ao facto do CC permitir ter ADQ, 66% sabe ser possível, 49% tem ativada, mas nunca utilizou e 17% já utilizou. Conclui-se que os utilizadores estão informados das facilidades do CC.

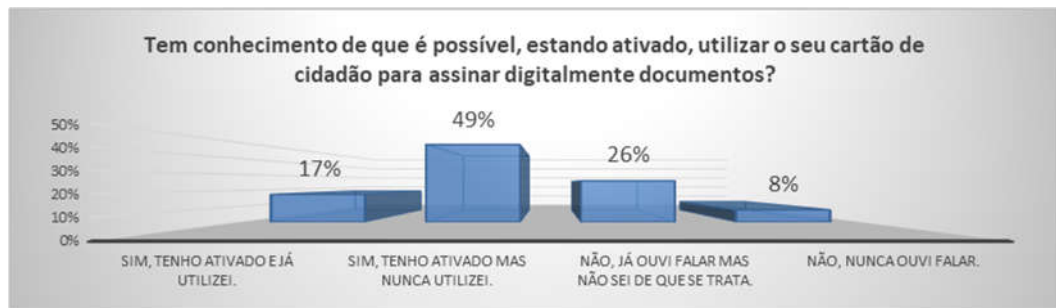


Figura 10 – Questão 18 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

Questionados sobre o novo Bilhete de Identidade Militar (BIM) ou Cartão de Identificação de Trabalhador Civil, 81% considera de importância a possibilidade de existir ADQ. Destes 39% considera importante e 42% muito importante. Conclui-se que os utilizadores têm uma clara consciência da importância das facilidades da ADQ.

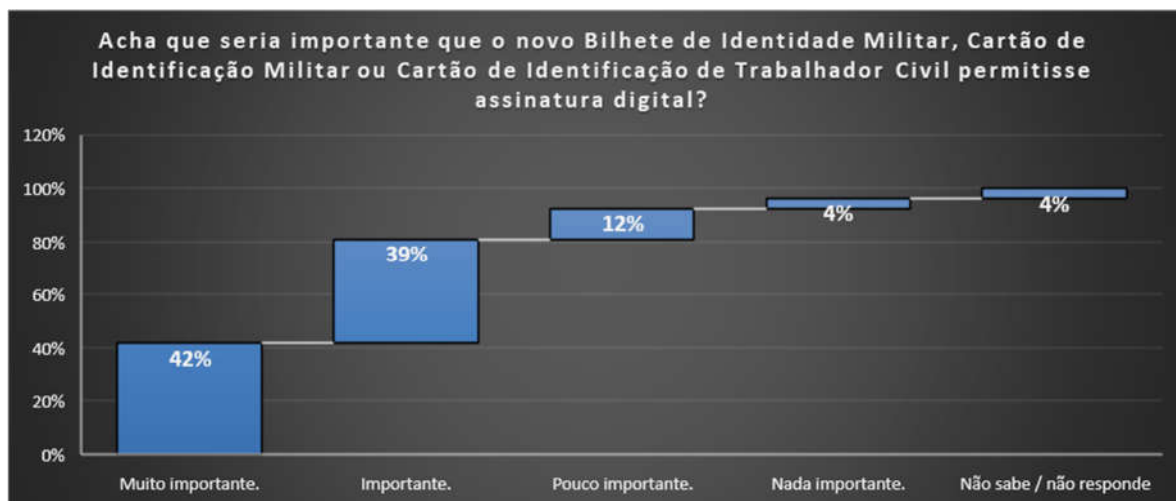


Figura 11 – Questão 19 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

Relativamente à utilidade no envio “online” de declarações para os Órgãos de Pessoal, 48% considera muito útil e 43% útil. Sendo possível o envio destas através da internet, deixando de parte a deslocação às áreas de pessoal ou LM, 60% dos inquiridos passava a utilizar apenas “online” enquanto 31% utilizaria online, mas também poderiam optar por se deslocar à LM. Conclui-se que passando a existir esta facilidade, a maioria utilizaria o acesso “online” em detrimento da entrega pessoal.

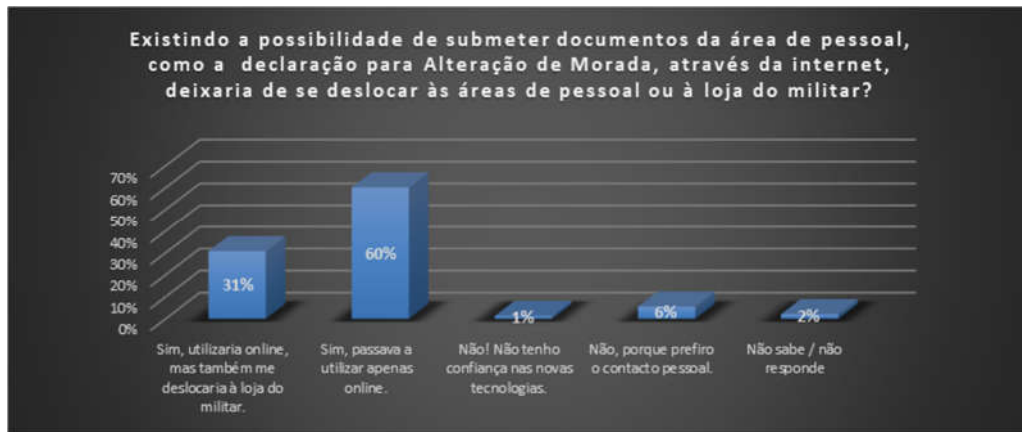


Figura 12 – Questão 22 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

Na entrevista realizada ao TCOR TINF José Marques, da DCSI (Apêndice D), foi possível obter algumas respostas sobre esta temática.

Quando questionado sobre se a utilização da ADQ no *Self-service* aumentaria a eficácia e eficiência da resposta dos serviços, é sua opinião que, ao serem simplificados os processos e ao serem evitados determinados passos físicos nesses mesmo processos, é sempre aumentada a eficiência e a eficácia.

Presentemente, já é utilizada a assinatura digital para entrar no “*Self-service*”, através da aposição de login. Contudo, ainda não são disponibilizados serviços para o utilizador fazer requerimentos, nem é realizada a notificação de atos administrativos através desta plataforma. O ato administrativo notificado poderia ser uma cópia fotográfica do documento manuscrito assinado em papel ou um documento assinado digitalmente. A cópia fotográfica, nos termos e para os efeitos do artigo 387.º do Código Civil, “*tem a força probatória de uma certidão de teor, se a conformidade delas com o original for atestada pela entidade competente para expedir estas últimas*”. Já o documento assinado digitalmente, ou seria diretamente praticado na plataforma através de login, ou teria de ser assinado com ADQ. (Luís, 2018)

Em relação à assinatura eletrónica, existem vantagens e inconvenientes na sua aplicação, pelo que deve ser efetuado um estudo sério sobre a sua aplicação em redes e sistemas da FA. Nem sempre a segurança adicional obtida pelo uso da assinatura digital qualificada justifica as desvantagens do uso do sistema. A implementação eletrónica dos serviços eletrónicos das Finanças ou dos comuns serviços de “*homebanking*” são exemplo disso. (Telha e Valente, 2018)

A utilização da ADQ para requerimentos e notificações de atos administrativos aumentaria a eficácia e eficiência dos serviços, dada a sua simplificação. Desta forma



seriam evitadas deslocações às áreas de pessoal e LM, sendo serviços desonerados destes processos.

Face à forte adesão à ADQ manifestada pelos inquiridos e sendo considerada uma ferramenta que aumenta a eficácia e eficiência dos processos, considera-se validada a H1- A utilização da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal para os utilizadores fazerem requerimentos e serem notificados dos respetivos atos administrativos, aumenta a eficácia e eficiência da resposta dos serviços.



Figura 13 – Questão 20 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

Segundo resposta dos inquiridos, quanto à satisfação dos utilizadores do *Self-service*, caso fosse adotada a ADQ para os requerimentos e notificações dos respetivos atos administrativos, é entendimento que a abolição da necessidade da deslocação para entregar ou receber documentos assinados, conjuntamente com uma provável diminuição do tempo de processamento dos pedidos, aumentaria com certeza a satisfação dos utilizadores do *Self-service*, validando a H2 - A utilização da ADQ no *Self-service* para os utilizadores fazerem requerimentos e serem notificados dos respetivos atos administrativos, na área do pessoal, aumenta a satisfação dos utilizadores do *Self-service*.

Assim, respondendo à PD1 – Qual o impacto da utilização da assinatura digital qualificada nos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, na área do pessoal? – conclui-se que a ADQ facilitará os procedimentos dos utentes e dos serviços, acelerando os processos e, dessa forma, aumentando a sua eficácia e eficiência, ao mesmo tempo que contribui para o aumento da satisfação dos utilizadores.



Relativamente ao investimento necessário, é somente necessário um computador com leitor de cartões e o software próprio do CC, além da ativação pelo próprio da capacidade de ADQ. (Marques, 2018)

Porém, a CMD é uma alternativa que dispensa a aquisição de leitores de cartões. (Luís, 2018)

Relativamente à possibilidade de serem utilizadas formas de autenticação civis, como o CC ou a CMD, no exercício de cargos e desempenho de funções, não se encontram limitações jurídicas. A validade de uma assinatura em papel também é certificada pela comparação com a assinatura aposta nos documentos de identificação civis. (Luís, 2018)

No que se refere ao BIM, estão a ser desenvolvidos trabalhos junto da SG-MDN. Os custos rondam cerca de € 300.000 para todos os Ramos, sendo o mesmo produzido na Casa da Moeda. A CMD e o BIM são elementos importantes, para que toda a documentação tenha a credibilidade e validade jurídica dos documentos em papel. (Craveiro, 2018)

Relativamente aos teclados com leitor de cartão, estão a ser identificados com a DCSI os computadores críticos e (...) novos equipamentos já virão com estas tecnologias incorporadas. Paralelamente, a médio e longo prazo, estima-se que podem ser adotadas medidas de segurança (INFOSEC) que venham a contemplar o processo de login com o BIM. (Craveiro, 2018)

A ADQ está já a ser implementada da FA e é essencial. Tanto esta como a CMD, que são complementares. Trabalhamos juntamente com a SG-MDN, para o Sistema de avaliação como para outros processos que venham a ser introduzidos. A certificação está a ser feita em colaboração com o GNS. (Craveiro, 2018)

A utilização da assinatura digital através de mero login ou da CMD para apor ADQ nos documentos não comporta despesas. (Luís, 2018)

Considera-se possível validar a H3: A implementação da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal, implica um investimento comportável. Como se verificou, o investimento é bastante comportável, seja através de BIM, login ou CMD.

As hipóteses de resposta 1 e 2, à pergunta derivada 2, vão de encontro à validade legal dos procedimentos e à segurança da informação.

A ADQ considera-se uma boa prática a aplicar, uma vez que a sua falsificação é muito menos provável de acontecer do que a falsificação de uma assinatura em papel, portanto a segurança da informação aumenta e não o contrário. (Marques, 2018)



Verifica-se que um documento eletrónico assinado com uma simples assinatura digital (login) satisfaz o requisito de forma escrita, sendo o seu valor probatório apreciado nos termos gerais de direito. Assim, para efeitos do procedimento administrativo, é bastante a mera assinatura digital para satisfazer o requisito de forma escrita, nos termos do artigo 150.º do Código do Procedimento Administrativo (Assembleia da República, 2014c). Mas para que um documento eletrónico tenha a força probatória de documento particular assinado, fazendo prova plena nos termos do artigo 376.º do Código Civil (Ministério da Justiça, 1966), é necessário que lhe seja aposta uma assinatura eletrónica qualificada, nos termos do n.º 2 do artigo 3.º do DL n.º 290-D/99. Tanto o CC como a CMD são formas de autenticação que permitem a aposição de ADQ. (Luís, 2018)

Desta forma, considera-se possível validar as H1: A implementação da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal, não diminui a validade legal dos procedimentos e a H2: A implementação da ADQ para os utilizadores fazerem requerimentos e serem notificados dos respetivos atos administrativos no *Self-service*, na área do pessoal, não diminui a segurança da informação.

Conclui-se ser possível responder à PD2: Quais as implicações legais, de segurança da informação e de investimento da implementação da assinatura digital qualificada nos serviços disponibilizados pelo Self-Service, na área do pessoal? Conforme verificado, está assegurado um investimento comportável, o âmbito legal, além de garantidas as condições de segurança da informação.



5. Acesso Web ao Self-Service

Tendo em conta as questões abordadas no capítulo anterior, foi preocupação do investigador analisar a possibilidade de ser implementado o acesso ao *Self-service* através da Internet, estando já disponível no posto de trabalho de cada utilizador, através da Intranet.

Quando colocada a questão do nível de importância que dariam, caso fosse disponibilizado o acesso ao *Self-service* através da Internet, 42% respondeu ser muito importante e 47% importante.



Figura 14 – Questão 21 do questionário

Fonte: (Pinho, 2018b)

Questionado sobre se aumentaria a eficácia e eficiência da resposta dos serviços, o TCOR José Marques responde que a disponibilização de um serviço de uma forma mais alargada deve, à partida, implicar um maior número de acessos. Uma vez que o grande objetivo do *Self-service* é a diminuição da presença física dos utilizadores nos diferentes serviços da organização, um aumento na utilização desta capacidade é sempre uma mais valia para os serviços, dado implicar uma menor presença dos utilizadores nesses mesmos serviços.

Desta forma é validada a H1: A utilização do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, aumenta a eficácia e eficiência da resposta dos serviços.

Refere ainda que aumentaria satisfação dos utilizadores, dado ser possível aceder ao serviço a qualquer hora e em qualquer lugar com acesso à Internet. É uma mais-valia para o utilizador, e certamente aumentaria a sua satisfação com a utilização do mesmo.



Considerando as respostas à questão 21, conclui-se que aumentaria a eficácia e eficiência dos serviços, além da satisfação dos utilizadores.

Refere o dDP que é essencial que os militares e funcionários civis acedam ao *Self-service* através da *web*, porque vários estão em unidades sem apoio, outros na reserva e na reforma, e pretende-se dar condições a esses militares para que se correspondam com a FA, possam obter toda a informação sobre o seu processo de forma automática, evitando deslocações. (Craveiro, 2018)

Valida-se desta forma a H2: A utilização do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, aumenta a satisfação dos utilizadores do *Self-service*.

Conclui-se possível responder à PD3: Qual o impacto do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal?

A implementação do acesso *web* ao *Self-service* tem como impacto imediato a satisfação dos utilizadores, além de uma abrangência e alcance maiores, sendo uma ferramenta de extrema utilidade para os serviços que, vendo reduzidos os atendimentos pessoais, conseguem aumentar a sua eficácia e eficiência, concentrando os recursos em atividades de valor acrescentado.

Relativamente às preocupações sobre a segurança do acesso *web*, sendo que já são disponibilizados alguns serviços no portal da FA na Internet através do denominado “*FAP Online*”, é de concluir que não existem implicações muito graves de segurança. (Marques, 2018)

Entre os requisitos definidos pela FA para a disponibilização do “*FAP Online*” constavam os aspetos de segurança, no entanto, é sempre necessário realizar uma análise técnica detalhada e uma avaliação de risco quando se introduzem novos serviços. (Henriques, 2018)

Valida-se desta forma a H2: A implementação do acesso *web* ao *Self-Service*, na área de pessoal, não diminui a segurança da informação.

No que se refere ao tipo de investimento necessário para a implementação do acesso *web* ao *Self-service*, a replicação deste para a Internet, não deveria implicar um investimento financeiro significativo. No entanto, dada a escassez atual de meios humanos na DCSI, poderia não haver disponibilidade imediata para a implementação técnica de tal



conceito, mas mantendo os mesmos recursos, mais tarde esta solução seria possível de alcançar. (Marques, 2018)

Quanto à importância deste investimento na relação custo-eficácia, na perspetiva global da FA, seria benéfico. (Marques, 2018)

A nossa infraestrutura tem de estar modernizada e é, sem dúvida, uma área chave. Poderá ser necessário avaliar que serviços pretendemos desenvolver na FA e os que podem ser efetuados com recurso ao outsourcing, numa perspetiva militar de redundância e não economicista. Estas razões assentam fundamentalmente em fatores críticos da área da segurança. A FA tem de apostar em sistemas seguros, resilientes e que incorporem todas as necessidades inerentes à cibersegurança. Temos de apostar forte na segurança da informação, apesar dos elevados custos dessa opção. Para além de uma forte aposta na infraestrutura tecnológica, temos de investir em pessoal qualificado para manter, gerir e modernizar estas capacidades. (Craveiro, 2018)

Considera-se assim validada a H3: a implementação do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, implica um investimento comportável.

Do ponto de vista legal, uma simples assinatura digital (login) satisfaz o requisito de forma escrita. Ora, à semelhança de um acesso *online* ao site das finanças, é suficiente o número de contribuinte e uma *password*. Assim, para efeitos do procedimento administrativo, é bastante a mera assinatura digital para satisfazer o requisito de forma escrita, nos termos do artigo 150.º do Código do Procedimento Administrativo (Assembleia da República, 2014c). Havendo necessidade de existir força probatória de um documento particular assinado, nos termos do artigo 376.º do Código Civil (Ministério da Justiça, 1966), é necessário que seja aposta uma assinatura eletrónica qualificada. Para que tal suceda, torna-se necessário a utilização do CC ou da CMD como formas de autenticação, uma vez que ambas permitem a aposição de ADQ. (Luís, 2018)

Havendo uma experiência comprovada no acesso ao “*FAP Online*”, além da facilidade de autenticação a dois passos disponibilizada no mesmo, conclui-se que este acesso ao *Self-service* através da Internet, não diminui a validade legal dos procedimentos, sendo possível validar a H1: A implementação do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, não diminui a validade legal dos procedimentos.



Conclui-se assim a resposta à PD4: Quais as implicações legais, de segurança da informação e de investimento da implementação do acesso *web* aos serviços disponibilizados pelo Self-Service, na área do pessoal?

Verifica-se que está assegurado um investimento comportável, com grande impacto por parte dos recursos humanos da FA, também o âmbito legal, além de garantidas as condições de segurança da informação, sendo que há uma necessidade de serem avaliadas em cada projeto que seja apresentado.

Sobre a questão da possibilidade de desenvolvimento de uma aplicação móvel (APP) para o *Self-service*, existe conhecimento e ferramentas de desenvolvimento para tal. Para tal, seria necessário a definição de requisitos funcionais, obtenção de aprovação pelos Administradores de Informação / Diretor de Informação, estabelecimento de uma política de utilização de plataformas móveis, realização de uma análise técnica e de risco, além de desenvolvimento e implementação da solução. (Marques, 2018)

É tempo de criar uma APP da FA com vários serviços, tanto da Loja do Militar, mas também com Messenger, para se poder enviar informações importantes aos utilizadores. Hoje em dia uma APP faz todo o sentido. (Craveiro, 2018)

Considera-se que esta pode vir a ser desenvolvida externamente através de contratos de parceria ou outros acordos que viabilizem o seu desenvolvimento. (Craveiro, 2018)

Tendo estas preocupações em consideração, verifica-se que existe capacidade para implementação do acesso *web* ao *Self-Service*, além de se considerar importante a criação de uma APP da FA. Existem falta de recursos humanos, mas a DP está atenta a este desiderato e considera de extrema importância a aposta nestes recursos.



Conclusões

As alterações de fundo que ocorreram na FA desde 2015, na sequência do Despacho n.º 59 do CEMFA, permitiram ganhos efetivos de tempo e de recursos humanos, como se pode constatar na entrevista realizada ao TCOR Alfredo Nobre, adjunto da Repartição de Planos da DIVPLAN, dedicado em exclusivo à implementação dos Serviços Partilhados no Apoio. O trabalho desenvolvido pelas várias áreas na FA, tem aumentado a disponibilidade de documentos, a redução de trabalho das áreas de pessoal, e conseqüente aumento da disponibilidade de recursos humanos.

A PP que esta investigação teve por base foi a seguinte:

De que forma poderá ser melhorado o *Self-service* da Força Aérea, na área de pessoal?

Para obter resposta a esta pergunta foi utilizada uma metodologia hipotético-dedutiva, com base numa estratégia de investigação qualitativa, onde o desenho da pesquisa utilizado foi o estudo de caso, sendo os dados obtidos a partir de questionário e entrevistas, além da literatura analisada.

No primeiro capítulo enquadrou-se o tema e fez-se o estudo da situação. Isto resultou numa pesquisa bibliográfica que serviu de estudo para a formulação do modelo de análise, composto pelos conceitos Assinatura Digital Qualificada, Eficácia, Eficiência, Satisfação dos utilizadores, Validade Legal, Segurança da Informação, Proteção de Dados, Investimento comportável e Acesso Web. Estes derivaram das dimensões “Serviços Disponibilizados” e “Acessibilidade”. Foi neste contexto que partiu a investigação de onde surgiram hipóteses para dar resposta à PP e às perguntas derivadas, vertidas no modelo de análise.

Procedeu-se também à análise da introdução do *Self-service* na FA e do seu conteúdo. Foi realizado um questionário aos militares e funcionários civis da FA, e através deste, foram obtidas respostas que confirmam as Hipóteses.

Segundo o TCOR Alfredo Nobre, no decorrer do ano de 2017, o GTPISPA desenvolveu um esforço enorme ao nível da simplificação dos processos com o objetivo de racionalizar o apoio.

A divulgação de *newsletters* temáticas sobre o apoio disponibilizado pelo *Contact-center* levou ao crescimento progressivo da “procura”, sendo que esta é hoje o triplo da



observada no início de 2017, mas, ainda assim, muito longe do seu potencial. Por outro lado, o *Contact-center* não conseguiu dar resposta ao que se pretendia, ou seja, responder a 80% das questões do militar e trabalhador civil. É por isso necessário continuar a trabalhar na melhoria contínua do serviço, atribuindo-lhe os recursos necessários para uma maior abrangência e qualidade do apoio prestado. (Nobre, 2018)

Avaliou-se também o impacto que as medidas do *Simplex* tiveram na SS, através da análise de estudos realizados. O resultado obtido a partir de um estudo comparativo de benchmarking “Digitizing Public Services in Europe – Putting ambition into action”, 9ª medição, da Comissão Europeia (2010) permitiu avaliar a melhoria alcançada pelos serviços e a melhoria do estreitamento de contacto entre os cidadãos e a AP. Segundo este estudo, os serviços on-line da SS apresentam um elevado nível de sofisticação e disponibilidade total. (Luís, 2012)

No terceiro, quarto e quinto capítulos analisaram-se os resultados obtidos através do questionário e entrevistas realizadas ao dDP, dDJFA, Chefe DIVCSI, responsável pelo GTPISPA, do ponto de vista da DCSI sobre as dificuldades/facilidades de implementação da ADQ e do acesso *web* ao *Self-service* na FA, além do potencial de melhoria caso fossem implementados, e de um especialista civil sobre a proteção de dados.

Para permitir uma resposta cabal, surgiram quatro perguntas derivadas (PD), enquadradas nas dimensões que se pretendiam estudar, serviços disponibilizados e acessibilidade:

PD1: Qual o impacto da utilização da ADQ nos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, na área do pessoal?

PD2: Quais as implicações legais, de segurança da informação e de investimento da implementação da ADQ nos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, na área do pessoal?

PD3: Qual o impacto do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal?

PD4: Quais as implicações legais, de segurança da informação e de investimento do acesso *web* aos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, na área do pessoal?

Como orientação para as respostas presumiram-se as seguintes hipóteses orientadoras da investigação:

Relacionadas com a PD1:



H1.1: A utilização da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal para os utilizadores fazerem requerimentos e serem notificados dos respetivos atos administrativos, aumenta a eficácia e eficiência da resposta dos serviços.

H1.2: A utilização da ADQ no *Self-service* para os utilizadores fazerem requerimentos e serem notificados dos respetivos atos administrativos, na área do pessoal, aumenta a satisfação dos utilizadores do *Self-service*.

Relacionadas com a PD2:

H2.1: A implementação da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal, não diminui a validade legal dos procedimentos.

H2.2: A implementação da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal, não diminui a segurança da informação.

H2.3: A implementação da ADQ no *Self-service*, na área do pessoal, implica um investimento comportável.

Relacionadas com a PD3:

H3.1: A utilização do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, aumenta a eficácia e eficiência da resposta dos serviços.

H3.2: A utilização do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, aumenta a satisfação dos utilizadores do *Self-service*.

Relacionadas com a PD4:

H4.1: A implementação do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, não diminui a validade legal dos procedimentos.

H4.2: A implementação do acesso *web* ao *Self-Service*, na área de pessoal, não diminui a segurança da informação.

H4.3: A implementação do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal, implica um investimento comportável.

Concluiu-se que a utilização da ADQ aumenta de sobremaneira a eficácia e eficiência da resposta dos serviços, além da satisfação dos utilizadores do *Self-service*. Desta forma foi possível observar o impacto, tanto do ponto de vista dos serviços como dos utilizadores e assim dar resposta à **PD1**: Qual o impacto da utilização da ADQ nos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, na área do pessoal?

Considerando a investigação, concluiu-se que a implementação da ADQ no *Self-service*, permite validar legalmente os procedimentos administrativos, aumenta a segurança



da informação através de medidas eletrónicas que impedem falsificações, e implica um investimento bastante comportável, que está neste momento a ser estudado, tendo em conta as tecnologias de informação e o BIM.

Considerando estas hipóteses, a melhoria na validação legal dos procedimentos administrativos, o aumento da segurança da informação e o investimento comportável, respondeu-se à **PD2**: Quais as implicações legais, de segurança da informação e de investimento da implementação da ADQ nos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, na área do pessoal?

Considerando acesso *web* ao *Self-service*, concluiu-se que é pretendido pelos utilizadores, com grande expressão, 89% dos inquiridos, e, reduzindo o acesso dos utilizadores às áreas de pessoal, contribuirá para o aumento da eficácia e eficiência da resposta dos serviços. Adicionalmente aumentará a satisfação dos utilizadores do *Self-service*, permitindo maior autonomia e reduzindo deslocações. 60% dos inquiridos confirma que utilizaria este serviço apenas online. Além dos utilizadores atuais, este acesso seria uma mais-valia para os militares que não têm apoio da FA, por estarem fora do Ramo, ou por se encontrarem na situação de reserva ou reforma.

Considerando estas respostas, conclui-se ser possível responder à **PD3**: Qual o impacto do acesso *web* ao *Self-service*, na área do pessoal?

O impacto seria considerável, tendo em conta as pretensões dos utilizadores em aceder ao *Self-service* através da internet, além dos utilizadores que viriam a utilizar este serviço, e que neste momento não conseguem.

Tendo em conta a legalidade, segurança da informação e de investimento do acesso *web* aos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, conclui-se que, uma vez que já existe um acesso “*online*” ao “*FAP Online*”, além da facilidade de autenticação a dois passos disponibilizada no mesmo, este acesso ao *Self-service* através da Internet, não diminui a segurança da informação. (Marques, 2018)

Quanto ao investimento neste acesso não deveria ser significativo. No entanto, e dada a escassez atual de meios humanos na DCSI, poderia não haver disponibilidade imediata para a implementação técnica de tal conceito. Poderá ser necessário avaliar que serviços pretendemos desenvolver na FA e os que podem ser efetuados com recurso ao outsourcing, numa perspetiva militar de redundância. (Craveiro, 2018)

Entre os requisitos definidos pela FA para a disponibilização do “*FAP Online*” constavam os aspetos de segurança, no entanto, é sempre necessário realizar uma análise



técnica detalhada e uma avaliação de risco quando se introduzem novos serviços. (Henriques, 2018)

Independentemente disto, é necessário apostar na segurança da informação, apesar dos elevados custos dessa opção. Para além de uma forte aposta na infraestrutura tecnológica, temos de investir em pessoal qualificado para manter, gerir e modernizar estas capacidades. (Craveiro, 2018)

Desta forma, responde-se à **PD4**: Quais as implicações legais, de segurança da informação e de investimento do acesso *web* aos serviços disponibilizados pelo *Self-service*, na área do pessoal?

Como contributo para o conhecimento, julgam-se pertinentes as conclusões agora expostas, uma vez que vão ao encontro de um dos objetivos da FA, no que à gestão eficiente dos recursos humanos diz respeito.

Os resultados vertidos no presente trabalho podem assim contribuir para a mudança cultural organizacional, que está em curso. Por outro lado, a FA pode ainda lograr com a devida consciencialização dos militares, ao adotarem voluntariamente novos comportamentos perante as tecnologias e facilidades disponíveis e, assim, promover uma melhoria contínua nos serviços ao seu dispor.

Identifica-se como limitação à investigação do objeto em estudo, a impossibilidade de entrevista junto da Segurança Social, por falta de autorização em tempo, devido à morosidade do processo burocrático. No entanto, esta Instituição mostrou-se disponível para colaborar com o IUM em futuros trabalhos de investigação, através da elaboração de um protocolo entre as duas Instituições.

Recomenda-se, ainda, que o presente trabalho seja divulgado na FA, mais concretamente, no EMFA e na Direção de Pessoal, de forma a beneficiar a FA com o seu substrato e conhecimento produzido, na medida em que a temática em análise se encontra em franco desenvolvimento, e os resultados que derivam deste são de uma grande utilidade para os serviços de pessoal.

De extrema importância para este e outros estudos é a análise do novo RGPD. O Eng^o José Pinho (especialista na área da Proteção de Dados) aborda esta temática do ponto de vista empresarial (Apêndice F), contribuindo com uma outra perspetiva. Dada a falta de tempo para a necessária investigação que este tema mereceria, face à proximidade da entrada em vigor do RGPD, deverá ser alvo de futuros estudos.



Conclui-se, assim, a presente reflexão, centrada na análise do *Self-service*, e na possível introdução da Assinatura Eletrónica Qualificada e na disponibilização do mesmo através da internet, Acesso *Web*, almejando ser um positivo auxílio às áreas de pessoal da FA e objeto de satisfação dos seus utilizadores.



Bibliografia

7 graus, 2017. Significados. [Em linha] Disponível em: www.significados.com.br [Consult. 01 dez. 2017].

Alegria, A., 2017. Carlos Canaes. [Em linha] Disponível em: <http://www.carloscanaes.pt/2015/09/08/documentos-eletronicos-e-da-assinatura-digital/>

AMA, 2017a. Agência para a Modernização Administrativa, s.d.. *Simplex* [Em linha] Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros. Disponível em: <http://historico.simplex.gov.pt/simplex.html#6>, [Consult. 29 out. 2017]. [Em linha] Disponível em: <http://historico.simplex.gov.pt/simplex.html#6>

AMA, 2017b. Autenticação.Gov - *Agência para a Modernização Administrativa*. [Em linha] Disponível em: <https://www.autenticacao.gov.pt/cc-assinatura> [Consult. 01 dez. 2017].

AMA, 2017c. *Carta de Princípios Simplex* +. Agência para a Modernização Administrativa ed. Lisboa: República Portuguesa.

AMA, 2017d. *Simplex* +. Agência para a Modernização Administrativa ed. Lisboa: República Portuguesa.

AMA, 2018. Autenticação.Gov.pt - Agência para a modernização administrativa. [Em linha] Disponível em: <https://www.autenticacao.gov.pt/stats-chave-movel-digital> [Consult. 30 abr. 2018].

Amaro, A., 2012. *Inferência Estatística. Uma introdução. O outro Segredo dos Dados*. 1ª ed. Lisboa: Lulu.

Assembleia Constituinte, 1976. *Constituição da República Portuguesa*, Lisboa: s.n.

Assembleia da República, 2007. *Bases Gerais do Sistema de Segurança Social*, Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2013. *Bases Gerais do Sistema de Segurança Social*, Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2014a. *Aprova um conjunto de medidas de simplificação e modernização administrativa, procedendo à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 4/97, de 9 de janeiro e à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril (DL n.º 73/2014)*, Lisboa: Assembleia da República.



Assembleia da República, 2014b. *Estabelece um sistema alternativo e voluntário de autenticação dos cidadãos nos portais e sítios na Internet da Administração Pública denominado Chave Móvel Digital* (Lei n.º 37/2014), Lisboa: Assembleia da República.

Assembleia da República, 2014c. *Autoriza o Governo a aprovar o novo Código do Procedimento Administrativo* (Lei n.º 42/2014), Lisboa: Assembleia da República.

Assembleia da República, 2017a. *Autoriza o Governo a criar o serviço público de notificações eletrónicas associado à morada única digital* (Lei n.º 9/2017), Lisboa: Assembleia da República.

Assembleia da República, 2017b. *Segunda alteração à Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro, que cria o cartão de cidadão e rege a sua emissão e utilização, primeira alteração à Lei n.º 37/2014, de 26 de junho, que estabelece um sistema alternativo e voluntário de autenticação dos cidadãos nos portais e sítios na Internet da Administração Pública denominado Chave Móvel Digital, e sétima alteração ao Decreto-Lei n.º 83/2000, de 11 de maio, que aprova o regime legal da concessão e emissão de passaportes* (Lei n.º 32/2017), Lisboa: Assembleia da República.

Bryman, A., 2012. *Social research methods*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.

Camara, P.B., Guerra, P.B. e Rodrigues, J.V., 2016. *Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 7ª ed. Lisboa: D. Quixote.

Carapeto, C. e Fonseca, F., 2006. *Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Casadinho, A., 2016. *O Lean Management e os desafios da gestão de recursos humanos na FAP*. IUM ed. Lisboa: s.n.

Castro, Elsa Marlene da Costa, 2013. *Simplificação da Comunicação Administrativa*, Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

CEMFA, 2015. Despacho n.º 59 - *Implementação dos Serviços Partilhados no Apoio*. Alfragide: Força Aérea.

CEMFA, 2017. *Normas de elaboração das ordens de serviço das unidades da Força Aérea*, Lisboa: CEMFA.

Cidadão, P., 2017. Portal do Cidadão. [Em linha] Disponível em: <https://www.portaldocidadao.pt/web/entidade-gestora/portugal-novamente-em-destaque-na-prestacao-de-servicos-publicos-online> [Consult. 30 abr. 2018].



Craveiro, M. E., 2018. *Entrevista sobre o Self-Service e o Simplex* [Entrevista]. Alfragide (02 maio 2018).

Eumed.net, 2017. Eumed.net. [Em linha] Disponível em: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/372/INVESTIMENTO%20FINANCEIRO.htm> [Consult. 03 dez. 2017].

Fernando Taliberti, 2017. *Inovação estratégica: criando vantagem competitiva através do posicionamento inovador.*, s.l.: TECHOJE, uma revista de opinião.

Freixo, M.J.V., 2013. *Metodologia Científica, Fundamentos, métodos e técnicas*. 4ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.

GTPISPA, 2017. *Projeto de despacho - Normas de elaboração das ordens de serviço das unidades da Força Aérea*, Alfragide: EMFA.

Henriques, T.J.P., 2018. *Segurança da Informação nos Sistemas Informáticos da Força Aérea* [Entrevista]. Alfragide (10 maio 2018).

IESM, 2015a. *Trabalhos de investigação*, NEP ACA-10. Lisboa: s.n.

IESM, 2015b. *Regras de apresentação e referência para trabalhos escritos a realizar no IESM*. NEP ACA - 18 ed. Lisboa: s.n.

Infopedia, 2017. www.infopedia.pt. [Em linha] Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicinarior/lingua-portuguesa/efic%c3%Alcia> [Consult. 1 dez. 2017].

Jornal Oficial da União Europeia, 2016. REGULAMENTO (UE) 2016/679 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO. Jornal Oficial da União Europeia, Issue *Regulamento Geral sobre a Proteção de dados*, p. 156.

Kolling, G.S., 2017. *Segurança da Informação*. [Em linha] Disponível em: <http://seguranca-da-informacao.info/> [Consult. 03 dez. 2017].

Kolling, G.S., 2018. *Seguranca da informacao*. [Em linha] Disponível em: <http://seguranca-da-informacao.info> [Consult. 23 abr. 2018].

Luís, M.J.I., 2018. *Comunicação eletrónica entre os militares e a Força Aérea* [Entrevista]. Alfragide (19 fevereiro 2018).

Luís, S.M.F., 2012. *Sofisticação e Disponibilidade total dos Serviços On-line da Segurança Social*, Lisboa : Universidade Nova de Lisboa.

Marques, T.T.J., 2018. *O Self-Service e o Simplex* [Entrevista]. Alfragide (28 março 2018).



MDN, 2012a. *Reorganização da Estrutura Superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas* (Despacho n.º 149). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

MDN, 2012b. *Redução do n.º de efetivos na Força Aérea* (DL n.º 211/2012), Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

MDN, 2013. *Redução do n.º de efetivos na Força Aérea* (Lei n.º 83-C/2013, de 31 dezembro), Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Min. Ciência e Tecnologia, 1999. *Aprova o regime jurídico dos documentos electrónicos e da assinatura digital* (Decreto-Lei n.º 290-D/99), Lisboa: Assembleia da República.

Min. Finanças e da Administração Pública, 2010. *Estabelece as normas de execução do Orçamento do Estado para 2010* (Decreto-lei n.º 72-A/2010, de 18 de junho), Lisboa: Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Min. Justiça, 2000. *Prevê que a fotocópia simples de documento autêntico ou autenticado seja suficiente para a instrução de processos administrativos gratuitos* (Decreto-Lei n.º 29/2000), Lisboa: Ministério da Justiça.

Min. Justiça, 2015. *No uso da autorização legislativa concedida pela Lei n.º 42/2014, de 11 de julho, aprova o novo Código do Procedimento Administrativo* (Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro), Lisboa: Assembleia da República.

Ministério da Justiça, 1966. *Código Civil* (Decreto-lei n.º 47344), Lisboa: Assembleia da República.

Nobre, T.A.L., 2018. *Resultados do Self-Service em 2017* [Entrevista]. Alfragide (03 janeiro 2018).

Parlamento Europeu e do Conselho, 1995. *Relativa à protecção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados* (Directiva 95/46/CE do Parlamento Europeu e do Conselho)

Pinho, J. M., 2018a. *Perspetiva empresarial da protecção de dados* [Entrevista]. Alfragide (08 maio 2018).

Pinho, S.R., 2018b. *Questionário sobre a utilização do self-service, loja do militar, contact-center e medidas do simplex na Força Aérea*. Restelo: IUM.

Pinto, J., 2009a. *Pensamento Lean*. 6ª ed. Lisboa: Lidel.

Porto Editora, 2017. *Infopedia.pt*. [Em linha] Disponível em: www.infopedia.pt [Consult. 01 dez. 2017].



Presidência do Conselho de Ministros, 1999. *Define os princípios gerais de acção a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua actuação face ao cidadão.* (Decreto-lei n.º 135/99, de 22 de abril), Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2012a. *Aprova a Agenda Portugal Digital* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2012), Lisboa: s.n.

Presidência do Conselho de Ministros, 2012b. *Aprova o plano global estratégico de racionalização e redução de custos com as TIC na Administração Pública, apresentado pelo Grupo de Projeto para as Tecnologias de Informação e Comunicação (GPTIC)* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012), Lisboa: s.n.

Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020»* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013), Lisboa: s.n.

Presidência do Conselho de Ministros, 2014a. *Aprova um conjunto de medidas de simplificação e modernização administrativa, procedendo à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 4/97, de 9 de janeiro e à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril* (Decreto-Lei n.º 73/2014), Lisboa: s.n.

Presidência do Conselho de Ministros, 2014b. *Procede à regulamentação necessária ao desenvolvimento da Chave Móvel Digital* (Portaria n.º 189/2014), Lisboa: Assembleia da República.

Quivy, R. e Campenhoudt, L., 1995. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris: Dunod.

Salvada, P. e Silva, R., 2016a. *Serviços Partilhados e Lean no Apoio da Força Aérea*. *Revista Mais Alto*, n.º 419, JAN/FEV, pp. 17-20.

Salvada, P. e Silva, R., 2016b. *Serviços Partilhados e Lean no Apoio da Força Aérea*. *Revista Mais Alto*, n.º 419, JAN/FEV, pp. 35-38.

Secretaria de Estado da Modernização Administrativa, 2011. *Uma Administração Pública do Séc. XXI*. [Em linha] Disponível em: <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Relatorio6anosSimplex.pdf> [Consult. 01 mai. 2018].

Secretaria do Tribunal Europeu dos Direitos do Homem, 2010. *Convenção para a protecção dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais*. [Em linha] Disponível em: <http://www.gmcs.pt/ficheiros/pt/convencao-europeia-dos-direitos-do-homem.pdf> [Consult. 09 mai. 2018].



Segurança Social, 2018. Segurança Social. [Em linha] Disponível em: http://www.seg-social.pt/noticias/-/asset_publisher/9N8j/content/declaracao-anual-de-rendimentos-de-pensoes-do-ano-2 [Consult. 30 abr. 2018].

SINFIC, 2005. SINFIC. [Em linha] Disponível em: <http://www.sinfic.pt/SinficWeb/displayconteudo.do2?numero=24338>

Segurança Social, 2011. *Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social* (Decreto-lei n.º 126/2011), Lisboa: Diário da República.

Survey Monkey, 2018. Survey Monkey. [Em linha] Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/> [Consult. 29 mar. 2018].

Telha, A., 2018. *A Proteção de dados na Força Aérea* [Entrevista]. Alfragide (08 maio 2018).

Telha, A. e Valente, A., 2018. *O Regulamento Geral da Proteção de Dados na Força Aérea* [Entrevista]. Alfragide (08 maio 2018).

Womack, J. & Jones, D., 2003. *Lean Thinking: Banish Waste and create Wealth in Your Corporation*. London, UK: Simon & Shuster.



Apêndice A — Modelo de análise

| Perguntas Derivadas | Hipóteses | Conceitos | Variáveis | Indicadores | Instrumentos |
|---|--|---|---|---|--|
| Qual o impacto da utilização da assinatura digital qualificada nos serviços disponibilizados pelo Self-Service, na área do pessoal? | A utilização da assinatura digital qualificada no Self-Service, na área do pessoal para os utilizadores fazerem requerimentos e serem notificados dos respetivos atos administrativos, aumenta a eficácia e eficiência da resposta dos serviços. | Assinatura digital qualificada no Self-Service Eficácia Eficiência | Horas de trabalho Procedimentos/Tarefas Militares envolvidos | Horas de trabalho/Procedimentos finalizados/Tarefas executadas Militares envolvidos/Procedimento | Questionário aos militares da FA. Entrevistas a realizar ao DP, DJUR, DIVPLAN e DCSI. |
| | A utilização da assinatura digital qualificada no Self-Service, para os utilizadores fazerem requerimentos e serem notificados dos respetivos atos administrativos, na área do pessoal, aumenta a satisfação dos utilizadores do Self-service. | Assinatura digital qualificada no Self-Service Satisfação dos utilizadores | Satisfação dos utilizadores | Índices de satisfação dos utilizadores | |
| Quais as implicações legais, de segurança da informação e de investimento da implementação da assinatura digital qualificada nos serviços disponibilizados pelo Self-Service, na área do pessoal? | A implementação da assinatura digital qualificada no Self-Service, na área do pessoal, não diminui a validade legal dos procedimentos. | Assinatura digital qualificada no Self-Service Validade legal | Validade legal | Cumprimento das normas legais em vigor Necessidade de criação de normas/regulamentos internos | |
| | A implementação da assinatura digital qualificada no Self-Service, na área do pessoal, não diminui a segurança da informação. | Assinatura digital qualificada no Self-Service Segurança da informação | Segurança da informação | Níveis de segurança da informação | |
| | A implementação da assinatura digital qualificada no Self-Service, na área do pessoal, implica um investimento comportável. | Assinatura digital qualificada no Self-Service Investimento comportável | Investimento | Custo de implementação | |
| Qual o impacto do acesso web ao Self-Service, na área do pessoal? | A utilização do acesso web ao Self-Service, na área do pessoal, aumenta a eficácia e eficiência da resposta dos serviços. | Acesso web ao Self-Service Eficácia Eficiência | Horas de trabalho Procedimentos/Tarefas Militares envolvidos | Horas de trabalho/Procedimentos finalizados/Tarefas executadas Militares envolvidos/Procedimentos | |
| | A utilização do acesso web ao Self-Service, na área do pessoal, aumenta a satisfação dos utilizadores do Self-Service. | Acesso web ao Self-Service Satisfação dos utilizadores | Satisfação dos utilizadores | Índices de satisfação dos utilizadores | |
| Quais as implicações legais, de segurança da informação e de investimento da implementação do acesso web aos serviços disponibilizados pelo Self-Service, na área do pessoal? | A implementação do acesso web ao Self-Service, na área do pessoal, não diminui a validade legal dos procedimentos. | Acesso web ao Self-Service Validade legal | Validade legal | Cumprimento das normas legais em vigor Necessidade de criação de normas/regulamentos internos | |
| | A implementação do acesso web ao Self-Service, na área do pessoal, não diminui a segurança da informação. | Acesso web ao Self-Service | Segurança da informação | Níveis de segurança da informação | |
| | A implementação do acesso web ao Self-Service, na área do pessoal, implica um investimento comportável. | Acesso web ao Self-Service Investimento comportável | Investimento | Custo de implementação | |



Apêndice B — Conceitos, definições e informação complementar

Novas tecnologias

Desde há muitos anos que as novas tecnologias mudaram a forma de estar nas empresas e Instituições.

“É inegável que assistimos a mudanças significativas na vida das organizações, sobretudo a nível da organização do trabalho: não só por causa da nova economia (...) mas também das novas tecnologias”. (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 311)

Numa fase inicial pensava-se que os computadores iriam substituir as pessoas nos trabalhos administrativos. Esta realidade foi efetiva noutras áreas de aplicação da informática, como a área industrial, entre outras, mas quando analisamos Instituições como a Força Aérea, rapidamente chegamos à conclusão que não estamos perante uma verdade absoluta. “A tecnologia é meramente instrumental (...) Mas não substitui as pessoas nem a interação entre elas.” (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 311)

A tecnologia é um meio facilitador entre a gestão de informação e o conhecimento, porque o conhecimento depende da estrutura e processos da organização, da interseção da estratégia e fundamentalmente do know-how das pessoas que compõe a organização.

Não se pode contrariar o facto de que na realidade os computadores vieram facilitar a vida aos trabalhadores, mas será que são utilizados de forma a otimizar o trabalho de quem os utiliza, ou dos serviços que deles dependem?

“Novas tecnologias como a informática, as telecomunicações, a robotização e a produção modular tiveram impacto profundo nas organizações que as adotaram, na medida em que provocaram alterações fundamentais nos níveis de aptidões dos Colaboradores, (...) À medida que o ritmo da mudança aumenta, mais depressa as aptidões dos colaboradores se tornam obsoletas, exigindo um maior investimento na sua formação e na reconversão profissional.” (Camara, et al., 2016, p. 264)

Ora, deste ponto de vista, pode-se constatar que além da evolução tecnológica, é necessário haver uma constante evolução das empresas e das Instituições no desenvolvimento intelectual dos seus colaboradores, adequando a formação necessária à evolução tecnológica cada vez mais exigente. Neste momento já não é necessário evoluir no sentido de substituir os trabalhadores por computadores, é obrigatório procurar soluções de gestão administrativa mais eficaz e eficiente que permita retirar trabalho desnecessário das mãos dos trabalhadores que necessitam de realizar tarefas de maior interesse e valor para as empresas e Instituições.

Processo de Mudança

Quando se fala de mudança, é necessário estudar o estado atual da organização. Para haver mudança é porque se chegou à conclusão que algo não estava a correr bem, algum processo ou processos não estavam a atingir a eficácia pretendida. Para que a mudança ocorra, o ponto de partida consiste sempre numa situação presente (statu quo) que é insatisfatória e que cria um estado de frustração suficientemente forte para gerar uma massa crítica que faça desencadear a mudança. (Camara, et al., 2016)



Figura 15 – Processo de mudança.
Fonte: (Camara, et al., 2016, p. 268)

Segundo os autores de Humanator XXI (Camara, et al., 2016), a insatisfação existente e que pode ser potenciadora de mudança, está conectada a uma visão de futuro, que com trabalho se prevê alcançável, e que ao trazer um cenário mais positivo e desejável, assegurará o sucesso continuado da organização.



O processo de transição entre a situação presente e a visão futura, segundo os mesmos autores, é considerado o aspeto crítico da mudança. Essa exige uma forte liderança e pressupõe um adequado controlo do rumo e do ritmo da mudança.

A mudança baseia-se em três componentes essenciais:

- Estrutura da empresa;
- Tecnologias utilizadas;
- Pessoas que constituem a organização.

A estrutura da organização é caracterizada pelo grau de complexidade, formalização e centralização, que os agentes de mudança podem alterar, no todo ou em parte.

“Podem (...) fundir-se responsabilidades (...) de forma a eliminar escalões hierárquicos (...) tornar a organização mais horizontal e menos burocrática. (Camara, et al., 2016, p. 270)

A FA iniciou alterações de fundo quando do despacho do CEMFA n.º 59/2015 (CEMFA, 2015). Foram centralizados serviços no Estado-Maior, e iniciou-se a criação das LM. Estas alterações permitiram centralizar serviços e responsabilidades, tendo sido alcançadas eficiências demonstradas nesta investigação. Estas eficiências foram conseguidas através da orientação de equipas multidisciplinares que, devidamente estimuladas, conseguiram direcionar a sua competência e conhecimentos técnicos num só objetivo, realizar a transição para uma visão de futuro.

“Um segundo vetor de mudança pode consistir na tecnologia utilizada no desenvolvimento do negócio da Empresa”. (Camara, et al., 2016, p. 270)

Neste campo, a FA tem tido algumas dificuldades. Segundo o TCOR TINF José Marques, “Nos últimos anos a FA tem desenvolvido um esforço significativo para atualizar o parque informático, nomeadamente no que concerne aos computadores e respetivos sistemas operativos, dado que durante algum tempo não tinha havido investimento nesta área.”

Ainda assim, a FA tem conseguido com o esforço dos seus militares, alcançar melhorias nos seus sistemas informáticos, sendo disso exemplo o Self-Service.

Resistência à mudança

“A resistência à mudança, por parte das organizações e das pessoas que as compõem, é um facto abundantemente documentado.” (Camara, et al., 2016, p. 272)

Segundo os autores, esta resistência é natural, e por vezes positiva, uma vez que dá ao comportamento das organizações previsibilidade e estabilidade.

Caracteriza-se por:

- Resistência Individual: Protagonizada pelos colaboradores da empresa.
- Resistência Organizacional: Resistência oferecida pelas empresas ou organizações em si mesmas.

Implementação da mudança na empresa

“Perante as resistências individuais e institucionais que um processo de mudança desencadeia, parece claro que o seu sucesso tem como pressuposto o conseguir neutralizar ou mesmo inverter os comportamentos e atitudes que se opõe à mudança.” (Camara, et al., 2016, p. 276)

Kanter, Robbins, Jick, apontam várias táticas para reduzir e ultrapassar essa resistência:

- Comunicação: informando os colaboradores do que se pretende fazer e tentando envolvê-los nesse processo de comunicação, irá reduzir a sua resistência à mudança;
- Participação: chamando-os à participação nos processos de mudança tem, segundo a opinião do investigador duas vantagens. A primeira é retirá-los da sua zona de conforto, trazendo-os à discussão e troca de ideias com outras pessoas, com formas de trabalhar e experiências diferentes. A segunda é fazer com que, em conjunto, consigam obter melhores resultados e potenciar as pretensões iniciais da organização.
- Facilitação e apoio: os condutores de um processo de mudança podem colocar à disposição dos colaboradores envolvidos um conjunto de meios para os auxiliar a ultrapassar a insegurança, o medo e o stress que o processo pode induzir. (Camara, et al., 2016, p. 276)
- Negociação e coação: estas duas táticas, dadas as suas características, não foram consideradas uma mais-valia para este trabalho. Podem, no entanto, ser consultadas. (Camara, et al., 2016, p. 276)

Modernização e Simplificação Administrativa

O conceito da Modernização Administrativa é descrito no DL n.º 135/99, de 22 de abril e defende que:



“As exigências das sociedades modernas e a afirmação de novos valores sociais têm conduzido, um pouco por todo o mundo, ao aprofundamento da complexidade das funções do Estado e à correspondente preocupação de defesa dos direitos dos cidadãos e respeito pelas suas necessidades face à Administração Pública.” (Presidência do Conselho de Ministros, 1999)

Este ponto de vista da AP concorre com outros, de empresas que trabalham na prossecução da melhoria administrativa, com o simples foco de simplificar, reduzir tempos de espera e de estreitar relações. “No decorrer dos últimos anos tem-se verificado que cada vez mais se questiona o âmbito e os objectivos da administração pública (AP)”. (SINFIC, 2005)

A investigação realizada, baseada na informação recolhida da leitura dos Decretos-Lei números 135/99, de 22 de abril, 29/2000, de 13 de março e 72-A/2010, de 18 de junho, demonstra que desde há muitos anos a AP tem vindo a estar um passo atrás em relação às empresas e instituições privadas no que concerne à evolução administrativa. É, pois, interessante analisar o que se tem dito sobre esta forma de estar da AP.

“Perante as exigências do ritmo acelerado de transformações que a nossa sociedade tem vindo a sofrer, a AP encontra-se a alguns passos atrás do ritmo de evolução adoptado pela sociedade, pelo que o equilíbrio não tem tido o sucesso expectável.” (SINFIC, 2005)

Não é de estranhar que da nossa experiência pessoal, desde que iniciamos contacto com a AP, ouvimos frases como “o seu documento estará pronto daqui a 3 semanas”, “o seu requerimento será remetido para a sua residência no prazo de 4 semanas”, etc., constatando estarmos perante um sistema completamente burocrático e extremamente obsoleto.

A AP tem consciência destes problemas e, derivado da iniciativa de vários funcionários públicos, cidadãos preocupados e empresas interessadas, iniciou os trabalhos necessários para que tal fosse ultrapassado.

“A dispersão das medidas e diplomas legais que têm vindo a ser publicados de há 20 anos a esta parte, em matéria de modernização administrativa, impõe ao Governo a decisão de racionalizar, sistematizar e inovar, num único diploma, as normas de âmbito geral aplicáveis à Administração Pública e aos seus agentes, por forma a facilitar o acesso às mesmas por parte dos seus destinatários e a torná-las mais conhecidas e transparentes ao cidadão, cliente do serviço público.” (Presidência do Conselho de Ministros, 1999)

A este DL seguiram-se outros, como o DL n.º 29/2000, de 13 de março (Min. Justiça, 2000), que regula a aceitação de fotocópia simples de documentos para instrução de processos com a AP, o DL 135/99, com as alterações que lhe foram introduzidas pelo DL 72-A/2010, de 18 de junho, que disponibiliza modelos de habitualmente disponíveis em formato de papel, em formato eletrónico, admite a realização de determinados atos no âmbito dos procedimentos administrativos através da Rede de Sistema Multibanco e permite que as notificações possam ser feitas através de formato eletrónico, com equivalência à via postal.

A modernização e simplificação administrativas são referidas no DL 73/2014, de 13 de maio (Presidência do Conselho de Ministros, 2014b). Este desígnio nacional faz parte das Grandes Opções do Plano para 2014, assumidas pelo XIX Governo Constitucional, mas também na Agenda Portugal Digital, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2012, de 31 de dezembro (Presidência do Conselho de Ministros, 2012a) e ainda no Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos com as Tecnologias de Informação e Comunicação na Administração Pública, que foi aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 7 de fevereiro. (Presidência do Conselho de Ministros, 2012b)

“Em particular, importa adequar o modo de funcionamento da Administração Pública a um paradigma de prestação digital de serviços públicos, o qual vem sendo aprofundado pelo presente Governo”. (Presidência do Conselho de Ministros, 2014b)

É este desiderato que importa referir e analisar quando se fala de modernização e simplificação administrativa. A AP consegue, desta forma, concretizar o que os cidadãos, empresas, instituições e outras entidades pretendiam fazer, estreitar as relações administrativas com a AP através de facilidades digitais.

SIMPLEX - Estratégia e Inovação na Administração Pública.

“A inovação é o que distingue um líder de um seguidor.”
(Steve Jobs, s.d.)

“O que inovação tem a ver com estratégia? A resposta é "tudo". Para inovar de maneira consistente, qualquer organização, seja ela uma empresa, uma ONG, ou uma entidade governamental, deve ter uma estratégia de inovação.” (Fernando Taliberti, 2017)

Esta estratégia de inovação iniciou-se em 2014 através das alterações introduzidas ao DL 135/99 de 22 de abril pelo DL 73/2014, de 13 de maio (Presidência do Conselho de Ministros, 1999), que incluíram a



“generalização da prioridade de atendimento dos utentes com marcação prévia”, “desonerar o utente da necessidade de instruir pedidos ou enviar documentos com elementos já na posse ou do conhecimento de outros serviços e organismos da Administração Pública”, “da desmaterialização do sistema de gestão dos elogios, sugestões e reclamações dos serviços e organismos da Administração Pública” e da criação da Linha do cidadão. Consegue-se desta forma obter um canal de comunicação entre a AP e todos os outros que a esta recorrem, seja como forma de reclamação no sentido de melhoria dos serviços, como na forma de um elogio, aumentando a motivação daqueles que nesse serviço trabalham.

Neste DL é também solicitada a contribuição para a melhoria dos serviços públicos, das sugestões dos trabalhadores da AP. Concomitantemente são criados benefícios para aqueles cujos programas e sugestões sejam aprovados e implementados, através de cursos ou bolsas de estudo na área de intervenção.

O programa SIMPLEX foi iniciado em 27 de março de 2006, e nos 10 anos seguintes foram lançados programas extremamente ambiciosos e que contribuíram para o desenvolvimento e modernização da AP. São exemplo o Documento Único Automóvel, Empresa na Hora e o Cartão do Cidadão, que inclui cinco documentos num só. Foi lançado o Diário da República Eletrónico, com acesso gratuito para os cidadãos, a declaração fiscal eletrónica de rendimentos pré-preenchida, o balcão perdi a carteira ou a Simplificação de Licenciamentos. Em 2016 o programa incluiu a medida Documentos sempre válidos, Alteração da morada uma só vez +, Carta sobre rodas, Cartão de Cidadão +, Registo Criminal online, Receita sem papel Plus, Registo Civil Online +, App Bolsa Eletrónica de Saúde, entre muitos outros, alguns ainda não totalmente implementados.

Em 2017 é apresentada a Carta de Princípios do Simplex + (AMA, 2017d). Esta carta refere que o Simplex é “Uma cultura de bem prestar serviços públicos”, e constata-se que esta é a melhor forma de pensar quando se pretende estar numa sociedade onde é premente melhorar o serviço público.

Nesta carta são elencados outros programas como o Nascer Cidadão +, Casa Pronta +, Balcão Único de Emprego, Espaço Óbito, Registo de animais de uma só vez, App pagamento de impostos, Documentos sempre à mão, Registo Civil Online +, Registo Civil Online + ou Qualificações Públicas no Cartão de Cidadão, entre outros. Este último tem especial relevância no objetivo deste trabalho de investigação, uma vez que conforme mencionado na Carta de Princípios do Simplex +, permite que o cidadão, enquanto dirigente ou funcionário público, possa autenticar-se e assinar eletronicamente com o seu cartão de cidadão, certificando assim os seus poderes no exercício de funções públicas.

Documentos Eletrónicos e Assinatura Digital

Para iniciar a abordagem a esta temática é, em primeiro lugar, necessário averiguar a validade e legalidade dos documentos eletrónicos e da assinatura digital assim como os seus requisitos de validade e fidedignidade (Alegria, 2017).

Dos vários decretos-lei que importa analisar, assume particular importância o DL n.º 290-D/99, de 2 de agosto (Alterado e republicado pelo DL n.º 88/2009, de 9 de abril, que altera e republica também o DL n.º 116-A/2006, de 16 de junho).

Portugal deu um passo importante no âmbito da Iniciativa Nacional para o Comércio Eletrónico, “regulamentando os documentos e atos jurídicos, e facilitando o comércio e os atos comerciais em diversos aspetos.”, com o objetivo de “desmaterialização dos processos em termos judiciais, administrativos e até empresariais.”. (Alegria, 2017)

Conforme o DL n.º 290-D/99, de 2 de agosto, documento eletrónico é aquele que é elaborado mediante o processamento eletrónico de dados. A assinatura eletrónica é o

“(…) resultado de um processamento eletrónico de dados suscetível de constituir objeto de direito individual e exclusivo e de ser utilizado para dar a conhecer a autoria de um documento eletrónico ao qual seja aposta, de modo que:

- i) Identifique de forma unívoca o titular como autor do documento;
- ii) A sua aposição ao documento dependa apenas da vontade do titular;
- iii) A sua conexão com o documento permita detetar toda e qualquer alteração superveniente do conteúdo deste.” (Alegria, 2017)

A assinatura digital é o “processo de assinatura eletrónica baseado em sistema criptográfico assimétrico composto de um algoritmo ou série de algoritmos, mediante o qual é gerado um par de chaves assimétricas exclusivas e interdependentes, uma das quais privada e outra pública, e que permite ao titular usar a chave privada para declarar a autoria do documento eletrónico ao qual a assinatura é aposta e concordância com o seu conteúdo, e ao declaratório usar a chave pública para verificar se a assinatura foi



criada mediante o uso da correspondente chave privada e se o documento eletrônico foi alterado depois de aposta a assinatura;” (Alegria, 2017)

Ou seja, existem várias modalidades para assinar um documento eletrônico, que passam desde a assinatura eletrônica (comumente designada por “login”) até à assinatura eletrônica qualificada.

A forma e a força probatória dos documentos eletrônicos é regulada pelo artigo 3.º DL n.º 290-D/99, de 2 de agosto (Min. Ciência e Tecnologia, 1999) e varia consoante a modalidade de assinatura neles aposta.

Verifica-se que um documento eletrônico assinado com uma simples assinatura digital satisfaz o requisito de forma escrita, sendo o seu valor probatório apreciado nos termos gerais de direito.

Ora, nos termos e para os efeitos do procedimento administrativo, o artigo 150.º do CPA apenas impõe a forma escrita dos atos administrativos, ou seja, decisões que visam produzir efeitos jurídicos externos numa situação individual e concreta (artigo 148.º do CPA).

Assim, é entendimento que para efeitos do procedimento administrativo, é bastante a mera assinatura digital para satisfazer o requisito de forma escrita. (Luís, 2018)

Mas para que um documento eletrônico tenha a força probatória de documento particular assinado, fazendo prova plena nos termos do artigo 376.º do Código Civil, é necessário que lhe seja aposta uma assinatura eletrônica qualificada, nos termos do n.º 2 do artigo 3.º do DL n.º 290-D/99.

A assinatura digital carece de uma chave privada associada a uma pública e que consta de um certificado válido que tem de ser emitido por uma entidade certificadora, como a Multicert.

“O documento enviado aparece ao destinatário sem conteúdo e só após a introdução da chave pública é que o destinatário tem acesso ao seu conteúdo, salvaguardando-se assim a legitimidade de quem assina, a autenticidade do documento, e garantindo-se que depois da aposição de assinatura o documento não foi alterado.” (Alegria, 2017)

O facto de se utilizar uma assinatura digital qualificada significa que ao titular desse cartão de cidadão é possível assinar por sua vontade, utilizando o cartão de cidadão, onde existe uma chave pessoal. Esta assinatura é possível de verificar por qualquer entidade, com o recurso a uso do certificado digital pessoal do cidadão, além de meios de verificação da validade do certificado. (AMA, 2017b)

O cartão de cidadão dispõe de um certificado para autenticação e um certificado qualificado para assinatura eletrônica qualificada, nos termos do n.º 7 do artigo 18.º da Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro (republicada pela Lei n.º 32/2017, de 1 de junho) (Assembleia da República, 2017b), sendo necessário utilizar um dispositivo adequado para apor essa assinatura num documento eletrônico.

A Lei n.º 37/2014, de 26 de junho (Assembleia da República, 2014b), criou um sistema alternativo voluntário de autenticação dos cidadãos nos portais e sítios na Internet da Administração Pública, designado por “Chave Móvel Digital”, que dispensa a utilização de um dispositivo, funcionando podendo ser gerado no correio eletrónico ou no telemóvel do cidadão que queira apor uma assinatura eletrônica qualificada num documento.

“Com a CMD é emitido um certificado qualificado para assinatura eletrônica qualificada, por cidadãos de idade igual ou superior a 16 anos...” Assim, é possível assinar documentos eletrónicos e ainda ser invocada a sua qualidade profissional, caso seja solicitado pelo utilizador. (Assembleia da República, 2014b)

Este sistema é muito simples de utilizar, bastando o registo do utilizador por via eletrónica, através do certificado digital do seu Cartão de Cidadão ou numa Loja do Cidadão ou numa Conservatória do Registo Civil, por exemplo.

Tanto a chave móvel digital como os certificados referidos no artigo 18.º, n.º 1, da Lei n.º 7/2007, constituem forma de autenticação nos portais e sítios na Internet da Administração Pública ou de assinatura digital de documentos eletrónicos. A diferença reside essencialmente no facto de a chave móvel digital permitir fazê-lo sem recurso a qualquer documento ou aparelho (mediante a introdução, em local próprio do documento ou no sítio da internet em questão, da sua identificação ou número de telemóvel, da sua palavra-chave permanente e de um código numérico de utilização única e temporária, gerado automaticamente e enviado por SMS ou aplicação instalada no telemóvel), enquanto a autenticação/assinatura com o cartão de cidadão implica a utilização de um dispositivo eletrónico onde o cartão possa ser inserido e lido.

À CMD são dadas todas as garantias em matéria de proteção de dados pessoais.

Os serviços públicos que não têm CMD, podem ser associados a esta, “mediante acordo celebrado com a AMA, I. P.” (Assembleia da República, 2014b)

Assim como é simples a adesão a este serviço, também o é a sua revogação ou alteração, uma vez que o utilizador pode ter de mudar o seu número de telemóvel ou endereço de correio eletrónico. Estas alterações implicam o cancelamento da palavra-chave de autenticação. Além disso, a não utilização da CMD “durante o prazo de 18 meses determina a sua revogação automática.” No que se refere à segurança dos dados, a AMA, I. P., garante a separação entre as diversas bases de dados utilizadas pelos sistemas de informação, “sendo a informação das interações (...) apenas guardada nos sistemas de informação desses serviços ou organismos.” O registo das autenticações da CMD é alvo de eliminação decorrido um ano da sua ocorrência. (Presidência do Conselho de Ministros, 2014, p. 5041)



Apêndice C — O *Self-Service* na Força Aérea

O *Self-Service* é um dos pilares dos SP no Apoio. É uma plataforma *on-line* de utilização simples que, nesta fase, pode ser acedida através de login e password na rede interna da FA, em qualquer terminal.

O *Self-service* disponibiliza ao militar e trabalhador civil no serviço o acesso a informação, pedidos e declarações nas diferentes áreas do apoio, designadamente na do pessoal, que pode pesquisar, fazer e obter por si próprio ou com o apoio telefónico do *Contact-center*. A pesquisa da informação faz-se através de um campo de texto e os pedidos e declarações são gerados automaticamente, com os dados do utilizador ou dos seus familiares registados nos Sistemas de Informação da FA.

Alguns destes pedidos e declarações dizem respeito a processos em que ainda não foi possível uma completa desmaterialização, pelo que têm de ser impressos, entregues nos Serviços de Apoio e seguir o processo tradicional de despacho, nomeadamente os que exigem assinatura original do próprio ou a informação do chefe de serviço. Outros dizem respeito a processos de maior simplicidade, em que já foi possível a completa desmaterialização e que circulam por via eletrónica assim como declarações disponíveis no momento, com código e instruções para validação através do portal externo da FA. Estes pedidos e declarações, que desejamos sejam cada vez em maior número, permitem a eliminação dos desperdícios do processo tradicional e obter ganhos elevados de eficiência que se traduzem na poupança de horas de trabalho (hora-homem) para os Serviços de Apoio Locais e Centrais e enormes vantagens para o utilizador (“cliente”). Os primeiros aguardam que se “desafie” a implementação da assinatura digital na FA, para que seja possível atingir níveis idênticos de eficiência nos processos a que dizem respeito.

O movimento desnecessário de pessoas, as esperas por vistos e despachos, o transporte de documentos entre processos, o excesso de processamento que resulta de obrigar à indicação repetitiva de dados já registados nos Sistemas de Informação da FA, o preenchimento ou edição de formulários que, frequentemente, não se faz bem à primeira e se obriga a refazer (defeitos) e a obtenção de assinaturas e vistos desnecessários são alguns dos desperdícios que se procura eliminar nesta nova forma de fazer o apoio na FA.

Ao se removerem pedidos e declarações do circuito tradicional, liberta-se capacidade de trabalho nos Serviços para a execução de tarefas que só estes podem executar, permitindo ajustar a sua estrutura ao efetivo atual, que tem vindo a ser reduzido por força dos constrangimentos legais (Reforma Defesa 2020) (Presidência do Conselho de Ministros, 2013) e conjunturais, este relacionados com dificuldades de recrutamento.

Por último, tem-se vindo a repensar os processos do apoio ao militar e ao trabalhador civil da FA na perspetiva do “cliente”, procurando disponibilizar-lhe o que ele precisa, no momento em que precisa, bem à primeira, sem que este tenha de sair do seu posto de trabalho e, num futuro próximo, de qualquer ponto do mundo.

Instalada a estrutura base dos SP no Apoio importa agora aprofundar a sua implementação e no que diz respeito ao *Self-service*, trabalhar na melhoria contínua do apoio disponibilizado: tornando-o mais abrangente, incrementando a sua qualidade e divulgando-o.

Em 2016 identificou-se a necessidade de dar maior ênfase à divulgação dos Serviços Partilhados, em particular do *Contact-center* e do *Self-service*, a fim de aumentar a adesão do efetivo da FA a estes serviços. Esta tarefa de divulgação foi iniciada em janeiro de 2017, com a divulgação de *newsletters* genéricas numa primeira fase, seguida de *newsletters* temáticas, bem como com a realização de ações de divulgação locais.

Em resultado desta divulgação, observou-se o aumento das visualizações de páginas do *Self-service* que passaram de 280 para 400 visualizações por dia útil, sendo que a área mais visitada é a “Conta Pessoal”.

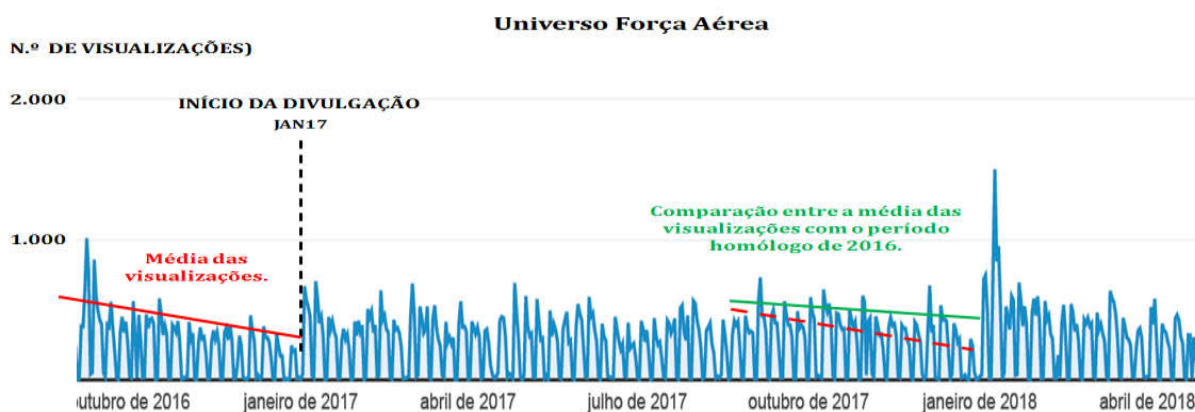


Figura 16 - Procura do *Self-service*.

Fonte: (GPISPA)

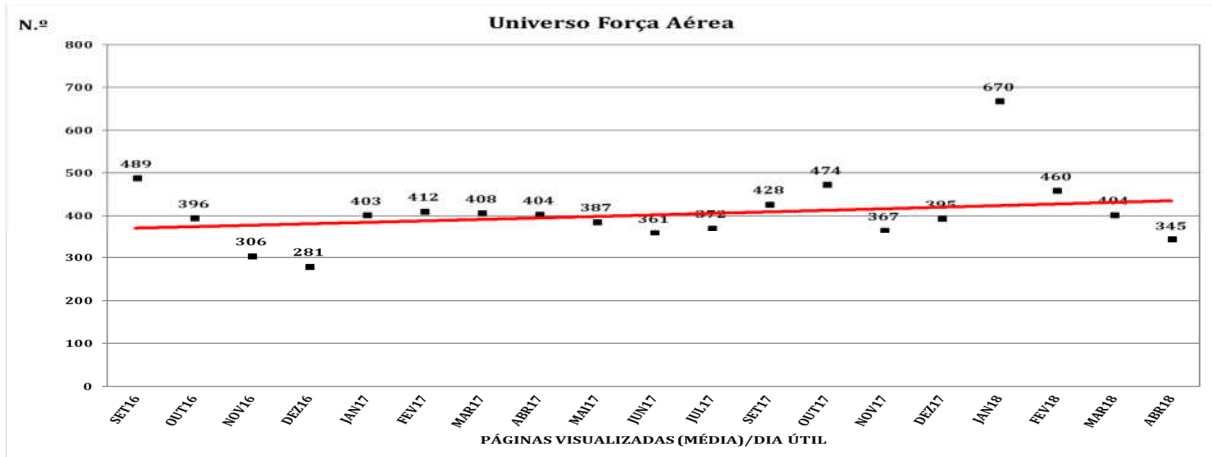


Figura 17 - Procura do *Self-service*.
Fonte: (GPISPA)

Esta é a área do *Self-service* onde o militar e o trabalhador civil acedem à sua nota de assentos/nota biográfica, registo de dias de férias gozadas e por gozar, bem como aos boletins de vencimento e declarações fiscais e o estado de processamento de ajudas de custo.

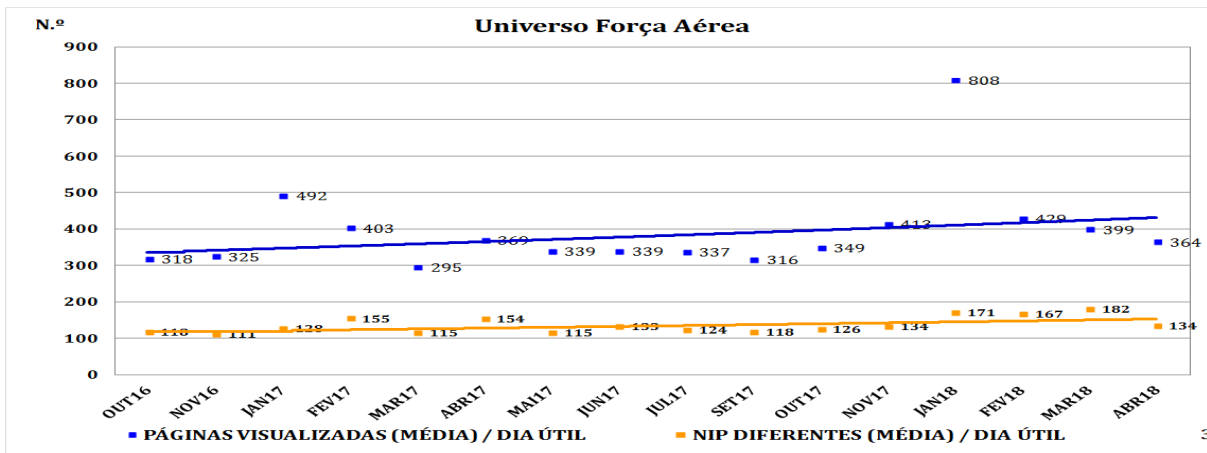


Figura 18 - Procura da conta pessoal.
Fonte: (GPISPA)

No que diz respeito aos pedidos e declarações observou-se um crescimento sustentado da procura, sendo que no período de setembro a outubro de 2017 se observou um pico de declarações para entidade escolar geradas, o que é consonante com o arranque do ano escolar.

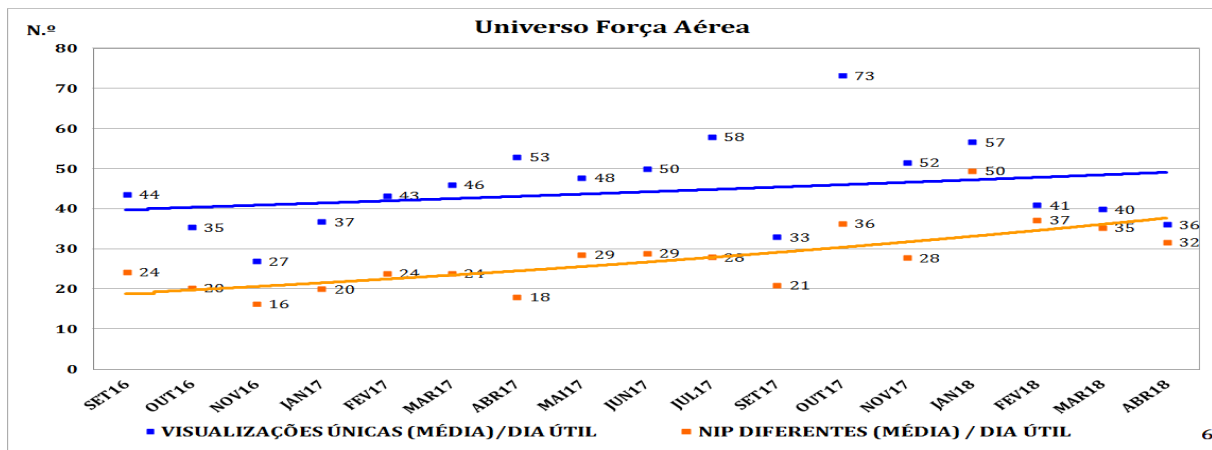


Figura 19 - Pedidos/declarações gerados no *Self-service*.
Fonte: (GPISPA)

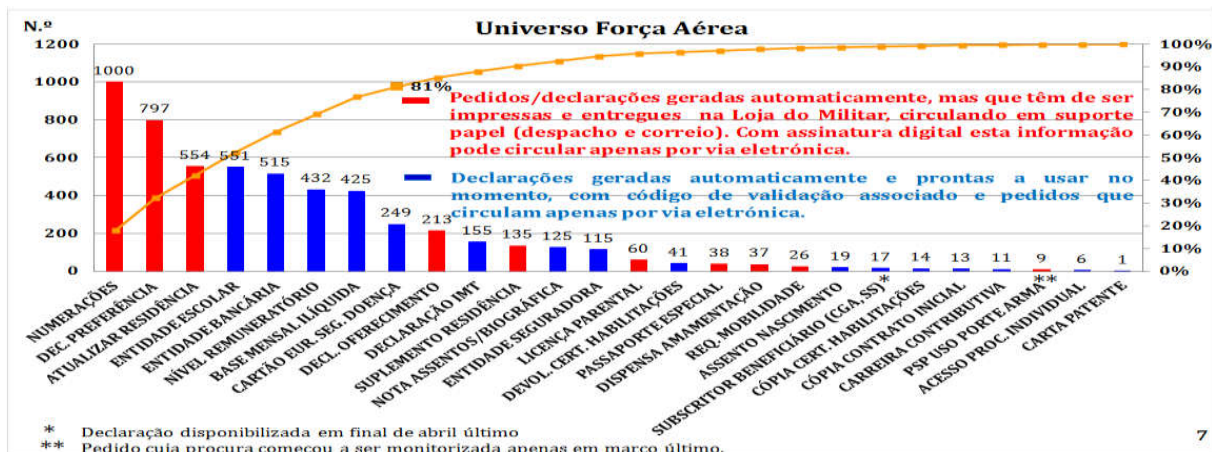


Figura 20 – Distribuição dos pedidos/declarações gerados no *Self-service* nos períodos de set. a nov. de 2017 e jan. a abr. 2018.
 Fonte: (GPISPA)

A distribuição da procura destas declarações no período de setembro a novembro de 2017 e de janeiro a abril de 2018 é a que se observa no gráfico seguinte, sendo que o maior número de declarações é gerado nas Unidades de maior dimensão e, em regra, já com Loja do Militar. Ainda assim, observou-se um grande número de pequenas Unidades e de Serviços que não dispõem de apoio administrativo.

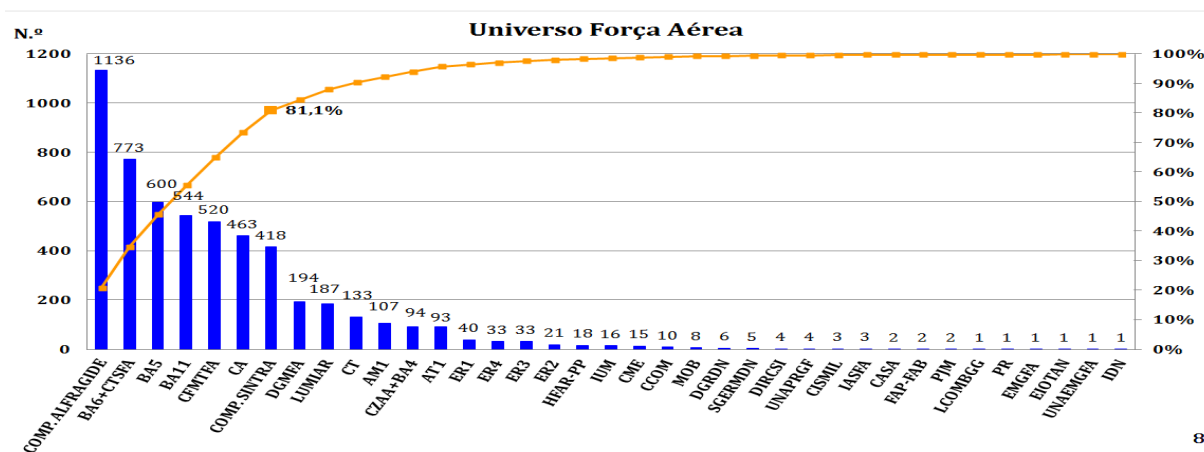


Figura 21 – Distribuição da origem dos pedidos/declarações gerados no *Self-service* nos períodos de set. a nov. de 2017 e jan. a abr. 2018.
 Fonte: (GPISPA)

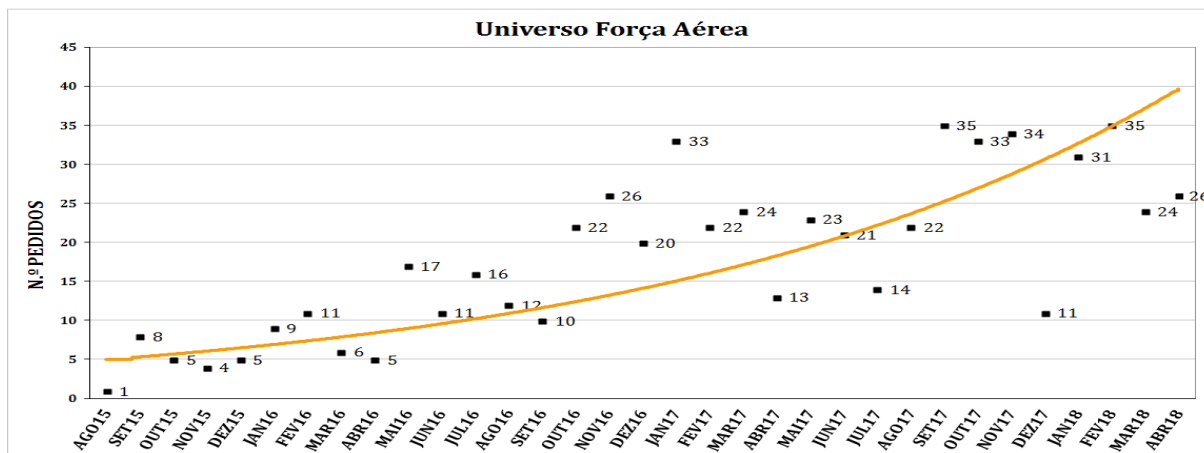


Figura 22 – Pedidos de alteração do Número de Identificação Bancária gerado no *Self-service* no período de ago. de 2015 a abr. de 2018.
 Fonte: (GPISPA)



O trabalho que tem vindo a ser feito em prol da melhoria das declarações disponibilizadas no *Self-Service*, tem sido pensado de forma a que novas formas de interação com o sistema sejam criadas. Neste sentido, foram criadas formas de codificação direta no Sistema Integrado de Processamento de Abonos e Vencimentos (SIPAV), que permitiram, numa primeira fase, a mudança do Número de Identificação Bancária (NIB) e a atualização do número de dependentes e do estado civil, para efeitos de cálculo do montante do Imposto sobre o Rendimento Singular (IRS) a reter.

Segundo informação veiculada pelo TCOR Alfredo Nobre, a DP está a realizar um trabalho junto da DCSI, e prevê que a curto prazo seja disponibilizada a atualização de numerações, sendo possível atualizar o Cartão de Cidadão (CC) e o Passaporte Especial diretamente no sistema.

Além deste trabalho, é também referido pelo TCOR Alfredo Nobre, que processos de grande complexidade, como o dos Concursos Internos de Admissão ao Estágio Técnico-Militar e ao Curso de Formação de Sargentos/Quadro Permanente e Renovação dos contratos de pessoal em regime de contrato, que atualmente exigem a entrega de documentos originais, requerimentos, informações de chefes de serviço e outros, estão a ser trabalhados, no sentido de se aferir a possibilidade de serem simplificados, digitalizados e desmaterializados. É intenção que sejam parte integrante do *Self-service* e que seja possível ultrapassar o processo que é moroso e envolve muitas pessoas e horas de trabalho.

Sobre o *Contact-center* refere que para acelerar a mudança cultural é necessário: ajustar o apoio local à atividade que nele permanece, num contexto de SP; promover a divulgação do novo modelo de apoio; alinhar a política de comunicação da FA no apoio ao militar e trabalhador civil; promover a melhoria contínua do serviço prestado pelo *Contact-center/Self-service*; levar estes serviços para o exterior, tornando-os acessíveis de qualquer parte do mundo, e alargando o acesso ao pessoal na reserva e reforma.

Estamos a operar a mudança de um paradigma do apoio de proximidade, em que todos se conhecem, mas que na FA empenha muitos a prestar os mesmos esclarecimentos, para um paradigma de serviço partilhado, em que os esclarecimentos são agora prestados por um serviço único e remoto (impessoal) de apoio telefónico. Esta mudança levará o seu tempo a maturar, mas afigura-se inevitável face à necessidade de uma maior eficiência na afetação do pessoal disponível à atividade existente.

A implementação do modelo de SP no Apoio, visa fazer mais com menos, pelo que neste contexto, a estrutura do apoio local tem de se ajustar à atividade que nela permanece. Para quê aderir a processos mais eficientes se há recursos (tempo e pessoal) para continuar a fazer tudo como dantes?

A divulgação de *newsletters* temáticas sobre o apoio disponibilizado pelo *Contact-center* levou ao crescimento progressivo da “procura”, sendo que esta é hoje o triplo da observada no início de 2017, mas, ainda assim, muito longe do seu potencial. O esforço de divulgação irá continuar, mas o sucesso deste depende do alinhamento da política de comunicação na FA que, de forma concertada, remeta para o *Contact-center* os esclarecimentos, no que no apoio ao militar e trabalhador civil diz respeito.

Por outro lado, o *Contact-center* não é ainda o serviço de excelência que foi pensado, i.e., um serviço de qualidade, capaz de responder a 80% das questões do militar e trabalhador civil, pois só o sendo conseguirá fazer crescer a “procura” de forma sustentada, i.e., fidelizando-a. É por isso necessário continuar a trabalhar na melhoria contínua do serviço, atribuindo-lhe os recursos necessários para uma maior abrangência e qualidade do apoio prestado.

A procura do *Contact-center* tem hoje origem principalmente no Complexo de Alfragide, no exterior (familiares) e no pessoal na reserva e reforma, mantendo-se modesta a procura com origem nas Unidades, pelas razões acima referidas. Ao publicitar o acesso ao *Contact-center* e se disponibilizar o *Self-service* no portal externo, abrindo-o ao pessoal na reserva e reforma, num contexto de alinhamento da política de comunicação, será possível acelerar o crescimento da procura e justificar a atribuição dos meios necessários, para que este possa ser o serviço de excelência que foi pensado.

Em resumo, enquanto tudo isto não acontecer, o militar continuará a procurar os esclarecimentos nos serviços locais e centrais, sobrecarregando o seu pessoal com esclarecimentos rotineiros e impedindo-os de executar as suas tarefas, apesar de se considerar excelente o conceito do *Contact-center*.

Nobre, A.L. TCOR/TMMEL, Coordenador do GTPISPA, 2018. Resultados do *Self-Service* em 2017. Entrevistado por CAP/TPAA Samuel Pinho em Alfragide, 01 de maio de 2018.



Apêndice D — Entrevista ao TCOR José Marques (DCSI) em 28 de março de 2018

1. Considera que a utilização da assinatura digital no Self-Service, aumentaria a eficácia e eficiência da resposta dos serviços? De que forma?

R: Importa esclarecer alguns conceitos de modo a poder responder cabalmente às perguntas efetuadas. Assim, e de acordo com o site online autenticação.gov (<https://www.autenticacao.gov.pt/cc-assinatura>), a assinatura digital qualificada permite ao titular de um Cartão de Cidadão, por vontade própria, assinar com a chave pessoal existente no seu Cartão de Cidadão, assumindo assim, por vontade própria e de forma inequívoca, a autoria de um documento.

Dado este conceito, temos que perceber o que se pretende dizer com a expressão “utilização da assinatura digital no Self-Service”. Se tem a ver com a necessidade de o utilizador assinar documentos que entrega aos serviços da FA, sendo que assim o pode fazer de forma completamente digital, sem ter que se deslocar a qualquer serviço físico. Ou se tem a ver com a entrega de documentos por parte da FA ao utilizador e esses documentos serem assinados digitalmente por necessidades legais pelo militar que desempenha determinada função. De qualquer modo, e qualquer que seja o caso, é minha opinião que, ao simplificar processos e ao evitar determinados passos físicos nesses mesmo processos, se aumenta sempre a eficiência e a eficácia.

2. Considera que a utilização da assinatura digital no Self-Service, aumentaria a satisfação dos utilizadores do Self-Service? De que forma?

R: A abolição da necessidade do deslocamento para entregar ou receber documentos assinados, conjuntamente com uma provável diminuição do tempo de processamento dos pedidos, aumentaria com certeza a satisfação dos utilizadores do Self-Service.

3. Considera que a utilização da assinatura digital no Self-Service não diminui a segurança da informação? Porquê? Quais os aspetos que devem ser salvaguardados?

R: Uma falsificação de uma assinatura digital é muito menos provável de acontecer do que a falsificação de uma assinatura em papel, portanto a segurança da informação aumenta e não o contrário.

4. Considera que a utilização da assinatura digital no Self-Service implica um investimento comportável? Em quê? Pessoal? Formação? Equipamentos?

R: Esta é uma pergunta cuja resposta não é simples. Retornando-nos aos conceitos referidos na resposta à questão 1. E relativamente à necessidade do utilizador assinar documentos e entregar nos serviços da FA, se estes forem na sua essência relativos à sua pessoa e não à função que desempenha, pode ser utilizado o Cartão de Cidadão, dado que de acordo com a Lei n.º 32/2017 de 1 de junho, no seu Artigo 3.º N.º 1, “ A obtenção do cartão de cidadão é obrigatória para todos os cidadãos nacionais, residentes em Portugal ou no estrangeiro, a partir dos 20 dias após o registo do nascimento”, e que de acordo com o Decreto-Lei n.º 88/2009, de 9 de abril (que procede à quarta alteração ao Decreto-Lei n.º 290-D/99, de 2 de Agosto, que estabelece o regime jurídico dos documentos eletrónicos e da assinatura digital), a assinatura digital tem a força probatória de documento particular assinado (original) desde que a assinatura digital esteja certificada por uma entidade credenciada. Assim, neste caso somente é necessário um computador com leitor de cartões e o software próprio do CC. (além da ativação pelo próprio da capacidade de assinatura digital).

Quanto à necessidade de um titular de uma função na FA assinar um documento emitido pela FA para um utilizador do Self-Service, não tenho a certeza que seja suficiente a utilização do CC, dado que este não faz corresponder diretamente a pessoa à função que desempenha. (deverá ser contactado o Departamento Jurídico da FA para um melhor esclarecimento).

O EMGFA está a estudar a hipótese da criação de um cartão militar com a capacidade de assinatura eletrónica classificada, a DIVCSI é quem tem acompanhado este processo. Terá que ser pago um valor significativo para a emissão dos certificados digitais (fala-se de um valor próximo de 1M € para os três Ramos + EMGFA), embora nada esteja ainda definido.

A FA desde há alguns anos a esta parte tem atualizado o seu parque informático já tendo em conta a necessidade de cartões (CC ou outros), comprando, por exemplo, todos os teclados com leitor de cartões incorporado.

5. A DCSI já tem tecnologia disponível? Que outro tipo de tecnologia acha importante adquirir?

R: Eu diria que sim. A questão de uma eventual necessidade de emissão de cartões militares com esta capacidade, poderia eventualmente necessitar de algum investimento. No entanto este seria na produção de



cartões, que não seriam somente para este propósito, e numa eventual criação de uma infraestrutura de certificados digitais própria, mas relacionada com o Sistema de Certificação Eletrónica do Estado (SCEE) e com Entidade de Certificação Eletrónica do Estado - Infraestrutura de Chaves Públicas (ECEE). (Resolução do Conselho de Ministros nº 171/2005, de 3 de novembro e do Decreto-Lei n.º 116-A/2006, de 16 de junho) A arquitetura do SCEE constitui uma hierarquia de confiança que garante a segurança eletrónica do Estado e a autenticação digital forte das transações eletrónicas entre os vários serviços e organismos da Administração Pública e entre o Estado e os cidadãos e as empresas.

6. Considera que o acesso *web* ao Self-Service aumentaria a eficácia e eficiência da resposta dos serviços? De que forma?

R: A disponibilização de um serviço de uma forma mais alargada deve, à partida, implicar um maior número de acessos. Dado que o grande objetivo do Self-Service é o de diminuir a presença física dos utilizadores nos diferentes serviços da organização, um aumento na utilização desta capacidade é sempre uma mais valia para os serviços, dado implicar uma menor presença dos utilizadores nesses mesmos serviços.

7. Considera que o acesso *web* ao Self-Service, aumentaria a satisfação dos utilizadores do Self-Service? De que forma?

R: Sim, dado que poder aceder ao serviço a qualquer hora e em qualquer lugar com acesso Internet é uma mais-valia para o utilizador, aumentando assim a sua satisfação com a utilização do mesmo.

8. Que implicações de segurança pode ter o acesso *web* ao Self-Service?

R: Dado que já são disponibilizados alguns serviços no portal da FA na Internet através do denominado “FAP Online”, penso que não existem implicações muito graves de segurança. No entanto os Administradores de Informação / Diretor de Informação deveriam pronunciar-se, dado serem os donos da informação e responsáveis máximos pelos processos das respetivas Áreas Funcionais. E naturalmente deveria ser efetuada uma análise técnica e de risco a uma eventual solução a implementar.

9. Que tipo de investimento é necessário fazer para se poder implementar o acesso *web* ao Self-Service?

R: Em princípio a replicação do Self-Service que existe na Intranet para a Internet, não deveria implicar um investimento financeiro significativo. No entanto, e dada a escassez atual de meios humanos na DCSI, poderia não haver disponibilidade imediata para a implementação técnica de tal conceito.

10. Considera que este tipo de investimento seria importante na relação custo-eficácia?

R: Na perspetiva global da FA, sem dúvida que sim. Na perspetiva da DCSI, será mais uma capacidade SI/TIC disponibilizada aos “clientes”.

11. Na eventualidade de ser possível a aplicação das medidas acima mencionadas, considera possível a elaboração de uma aplicação móvel (APP) para acesso ao Self-Service.

R: Existe conhecimento e ferramentas de desenvolvimento para tal, no entanto um projeto deste tipo implica necessariamente um estudo aprofundado, dado que não existe política estabelecida sobre a utilização de plataformas móveis para a disponibilização de serviços FAP, bem como não estão em produção soluções técnicas de disponibilização de conteúdos e serviços através destas plataformas.

12. Que ações seriam necessárias realizar para que esta situação fosse possível?

R: Definir os requisitos funcionais (entenda-se por isto o que é necessário disponibilizar no Self-Service);

Obter aprovação por parte dos Administradores de Informação / Diretor de Informação;

Estabelecer a política de utilização de plataformas móveis;

Fazer uma análise técnica e de risco;

Desenvolver e implementar a solução.



Apêndice E — Entrevista ao MGEN Eurico Craveiro, Diretor do Pessoal em 03 de maio de 2018

1. Acha que o trabalho desenvolvido nos últimos anos tem ajudado a potenciar melhorias nesta área? O que considera que deve ser feito para continuar esta melhoria?

R: Considero que nos últimos anos, ao nível dos sistemas de informação e da desmaterialização, poderia ter sido feito mais do que o que existe. No entanto, foram dados alguns passos no sentido certo, sendo disso exemplo a Loja do Militar e outros processos que representam uma pequena parte face ao fim que se pretende atingir. O que se pretende será atingido com pequenos passos que irão ser dados em vários planos e que passa por construir um sistema de gestão baseado no SIG, que envolve a parte de pessoal, avaliação e vencimentos. Paralelamente será construído um sistema que permitirá que toda a documentação circule de forma digital tendo como finalidade a constituição de um repositório também digital, colocando de parte o documento em papel. É objetivo melhorar o portal da FA e todo o sistema de informação que irá apoiar a Loja do Militar e todos os processos existentes. Pretende-se a criação de um repositório digital que seja simples e que permita o trabalho colaborativo de projeto e inter-unidades, do género do MS-SharePoint.

É importante que a gestão da informação e do conhecimento sejam feitos através de trabalho colaborativo, atrás referido, com ligação a um sistema de gestão documental, como o novo Edocs, que está a ser preparado.

As conjugações dos vários componentes concorrem para o mesmo objetivo. Permitirão alcançar o que queremos, ou seja, uma base digital interligada e que permitirá uma gestão mais eficiente dos recursos com um processo de tomada de decisão mais robusto e atempado.

R: O programa SIMPLEX foi iniciado em 27 de março de 2006, e nos 10 anos seguintes foram lançados programas extremamente ambiciosos e que contribuíram para o desenvolvimento e modernização da Administração Pública. São exemplo o Documento Único Automóvel, Empresa na Hora e o Cartão do Cidadão, que inclui cinco documentos num só. Foi lançado o Diário da República Eletrónico, com acesso gratuito para os cidadãos, a declaração fiscal eletrónica de rendimentos pré-preenchida, o balcão perdi a carteira ou a Simplificação de Licenciamentos.

2. Conhece o programa Simplex na Administração Pública? Considera benéfico? Em que medida?

R: Sim. Muito benéfico. Quando temos um sistema digital, o caminho para a reanálise e simplificação dos processos passa por um sistema do tipo SIMPLEX. Atualmente, com um sistema ainda muito burocrático, baseado em papel, existem muitas etapas que consomem recursos importantes e que não acrescentam valor aos processos.

O SIMPLEX incorpora em determinados processos uma parte muito significativa da metodologia *Lean*. Uma parte significativa desta metodologia consiste na eliminação de passos que não acrescentam valor, permitindo uma mais rápida execução e uma poupança significativa de recursos com muito positivo nas pessoas e nos respetivos serviços.

3. Há alguma medida do Simplex que conheça na Administração Pública, que considere útil ser implementada na Força Aérea?

R: Existem várias. É disso exemplo todos os pedidos de diplomas, declarações, requerimentos e outro tipo interação que exista entre o cidadão e o Estado onde foi aplicado o SIMPLEX. Este tipo de processos pode ser replicado com sucesso ao nível da FA. Existem outros como os casos do fardamento, da alimentação e da gestão de material, e de alguns já aplicados, como o caso da Licença de Férias.

Importa salientar para se atingir uma verdadeira modernização não é suficiente automatizar os processos, é essencial que os mesmos sejam revistos e atualizados através de um processo do tipo *Lean*, retirando os passos que não acrescentam valor e melhorem o seu fluxo.

Assinatura digital

4. O que pensa sobre a possibilidade de ser implementada a assinatura digital no Self-Service, na área de pessoal da Força Aérea?

R: Está já a ser implementada e é essencial. Tanto a assinatura digital como a Chave Móvel Digital que são complementares. Estamos a trabalhar na FA, juntamente com a SG do MDN, para o Sistema de avaliação como para outros processos que venham a ser introduzidos. Existe uma questão que está a ser analisada e que está relacionada com a sua certificação. Este trabalho está a ser feito em colaboração com o GNS.



5. Tem conhecimento dos trabalhos desenvolvidos em prol do novo Bilhete de Identidade Militar? O que pensa ser necessário fazer para que seja concretizado?

R: Nós que estamos muito empenhados no processo do BI Militar. Este está a ser trabalhado junto do EMGFA e com a SG do MDN no sentido de se desenvolverem os trabalhos necessários à sua criação. O processo está definido, estimando-se que o mesmo possa ser produzido na Casa da Moeda, com uma estimativa de custos globais na ordem dos € 300.000 para todos os Ramos. A desmaterialização acarreta uma série de trabalhos que têm de ser feitos, e a assinatura digital, a CMD e o BI Militar são elementos importantes, para que toda a documentação tenha a credibilidade e validade jurídica dos documentos em papel. É neste sentido que se está a trabalhar.

Relativamente aos teclados com leitor de cartão, estão a ser identificados com a DCSI os computadores críticos e, à medida que o parque informático for modernizado, os novos equipamentos já virão com estas tecnologias incorporadas. Paralelamente, a médio e longo prazo, estima-se que podem ser adotadas medidas de segurança (INFOSEC) que venham a contemplar o processo de login com o BI Militar.

Acesso Web

6. Considera que os militares e funcionários civis devem aceder às facilidades do self-service através da *web*?

R: É um passo essencial. Temos de criar uma maior proximidade com os militares que estão em unidades onde não existe um apoio adequado e com todo o pessoal que se encontra na situação de Reserva ou Reforma. O que se pretende é criar as condições a esses militares para que se correspondam connosco sem se terem de deslocar.

No caso da ADM, por exemplo, o militar pode acompanhar todo o processo sem necessidade de ter cópias dos documentos e podendo fazer o seu seguimento, controlando digitalmente tudo e saber o ponto de situação das suas despesas e ressarcimentos. Rapidamente podem ser melhoradas as condições para quem interage com a FA e a quem a FA presta apoio, de uma forma muito mais eficiente e moderna.

7. Partindo do pressuposto que a segurança da informação e a proteção de dados estão salvaguardadas pelos Sistemas Informáticos da Força Aérea, considera que seria útil o desenvolvimento de uma aplicação móvel para o self-service? Aceitaria esta possibilidade?

R: Considero que sim. É tempo de criar uma APP da FA com vários serviços, tanto da Loja do Militar, mas também com Messenger, para se poder enviar informações importantes aos utilizadores. Hoje em dia uma APP faz todo o sentido.

Recursos Humanos

8. Considera útil que a ADM, através do IASFA, desenvolva uma aplicação móvel semelhante?

R: Esta situação deve ser simplificada. Ou a ADM faz uma APP para todos ou a FA, sem necessidade de ligação com o IASFA, faz uma APP com a parte da ADM em que a Força Aérea é responsável.

9. Tendo em conta que as possíveis alterações como a assinatura digital e o acesso *web* ao self-service, podem trazer melhorias ao processo administrativo das áreas de pessoal e redução de custos nessas mesmas áreas, considera possível a autorização de investimento na área das TI, em pessoal, equipamentos informáticos, formação, etc.?

R: É essencial que isso aconteça. A nossa infraestrutura tem de estar modernizada e é, sem dúvida, uma área chave. Poderá ser necessário avaliar que serviços pretendemos desenvolver na FA e os que podem ser efetuados com recurso ao outsourcing, numa perspetiva militar de redundância e não economicista. Estas razões assentam fundamentalmente em fatores críticos da área da segurança. A FA tem de apostar em sistemas seguros, resilientes e que incorporem todas as necessidades inerentes à cibersegurança. Temos de apostar forte na segurança da informação, apesar dos elevados custos dessa opção.

Para além de uma forte aposta na infraestrutura tecnológica, temos de investir em pessoal qualificado para manter, gerir e modernizar estas capacidades.

Relativamente à APP, considera-se que esta pode vir a ser desenvolvida externamente através de contratos de parceria ou outros acordos que viabilizem o seu desenvolvimento.



Apêndice F — Entrevista ao Eng.º José Manuel Pinho, especialista civil na área da Proteção de Dados em 08 de maio de 2018

O direito à privacidade (integrando os dados pessoais) é um direito fundamental, consagrado no art.º 8 da Convenção Europeia para os Direitos Humanos (Secretaria do Tribunal Europeu dos Direitos do Homem, 2010).

A constante evolução tecnológica e a quantidade de informação trocada permanentemente no espaço digital têm suscitado muitas preocupações, particularmente no desrespeito dos direitos das pessoas em relação aos seus dados pessoais. Isto deve-se ao facto de que os Dados Pessoais são atualmente considerados uma “*commodity*” mais valiosa do que o petróleo para os agentes económicos.

O atual RGPD vem dar força aos princípios já definidos na Diretiva 95/46/CE (Parlamento Europeu e do Conselho, 1995), num enquadramento de aplicação regulamentar global na União Europeia.

Este visa dar mais informação aos titulares dos dados sobre quem utiliza os seus dados e para que fins, e visa também reforçar o seu direito à vida privada, dando-lhe voz sobre o que pretende fazer com os seus dados pessoais.

Este cenário será de transformação e adaptação cultural e económico para as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Não há dúvidas que esta transformação irá exigir um esforço financeiro das organizações e uma mudança de estratégia em algumas vertentes, nomeadamente de marketing e comercial, o que poderá ter efeitos bastante penosos para algumas organizações, mas que representará um maior nível de confiança das pessoas pelas organizações que se adaptarem e assegurará uma devolução do direito à vida privada e controlo dos dados pessoais a quem os detém por direito.

As plataformas no mundo digital estão estruturadas para procederem à recolha de dados, nomeadamente dados pessoais (nome, n.º de identificação, NIF...) nos processos de inscrição, acesso, consulta, alteração, ...

Em algumas empresas os dados pedidos são apenas utilizados para o fim espectável (comunicados), noutras são usados com outras finalidades, diferentes das comunicadas quando a sua recolha, como para comercialização ou promoção de produtos / serviços.

Com o RGPD, este tipo de recolha terá que ser realizado segundo as regras nele previstas, o que levará a uma adaptação das organizações a estas exigências.

As organizações terão um impacto financeiro na alocação de recursos para a adaptação nas plataformas *web* na disponibilização da informação necessária aos titulares de dados que vão introduzir os seus dados pessoais na mesma e adaptação da plataforma com sistemas de proteção na conceção “*privacy by design*” e “*privacy by default*”, de forma a assegurar o cumprimento das regras definidas pelo RGPD.

Será necessária também a elaboração de uma declaração de privacidade a ser disponibilizada aos titulares de dados, comunicada numa linguagem clara e simples, onde esteja contida a informação mínima prevista pelo RGPD.