ipps_iscte
Melhores Políticas Públicas

Rede de Quiosques ADSE

Uma solução digital com proximidade e inclusão na submissão de pedidos de reembolso

Membros do grupo

António Pinto, Direção Geral da Reinserção e Serviços Prisionais

Angelina Mangorrinha, Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P. (ADSE, I.P.)

Catarina Pereira, Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P. (ADSE, I.P.)

Marta Bernardino, Instituto de Gestão Financeira da Educação, I.P.

José Presas, Faculdade de Psicologia - Universidade de Lisboa

FA>AP Dirigentes Intermédios / 6ªedição

junho, 2025

Indice

Índice de Figuras 3
Índice de Tabelas 3
Resumo executivo 4
1. Introdução 4
2. O Problema 5
2.1. Como surgiu 5
2.2. Dados que o dimensionam 6
2.2.1. Caracterização da população de beneficiários da ADSE 7
2.2.2. Distribuição geográfica de beneficiários por morada fiscal 9
2.2.3. Número de pedidos submetidos anualmente através dos vários canais existentes 11
2.3. Quem é afetado 17
3. A Solução 19
3.1. O que tem existido para fazer face ao problema identificado 19
3.2. O que se faz noutras geografias 19
3.3. A solução que se propõe 21
3.3.1. Estratégia Proposta de Expansão 25
3.4. Porque é melhor do que o que está em vigor 27
3.5. Quais as condições necessárias e suficientes à sua implementação 28
3.5.1. Orçamento 29
3.5.2. Atores envolvidos 31
3.5.3. Obstáculos que temos de antecipar 32
3.5.4. Tempos de implementação 33
3.6. De que forma é que a solução irá mitigar o problema 33
4. Conclusões 35
Referencias bibliográficas 37

Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição Geográfica dos Beneficiários por morada fiscal (2020 a maio de 2025) 9
Figura 2 - % Variação Anual – Canais de comunicação da ADSE 12
Figura 3 – Proveniência Geográfica dos Documentos digitalizados em 'Loja' (2020 a maio de 2025) 13
Figura 4 – Proveniência Geográfica dos Documentos digitalizados no GGD (2020 a maio de 2025) 16
Figura 5 – Rácio de Documentos por Beneficiário digitalizados em Loja (2023 e 2024) 23
Figura 6 – Rácio de Documentos por Beneficiário digitalizados na Gestão Documental (2023 e 2024) 24
Figura 7 –Folheto Informativo 27
Figura 8 – Análise SWOT 35

Índice de Tabelas

Tabela 1 - População residente em Portugal (INE 2023) 7
Tabela 2 – Dados Demográficos, 2023 (ADSE BI,2023 em 17.06.2025) 8
Tabela 3 - Beneficiários da ADSE (2020 a maio de 2025) 10
Tabela 4 - Número de documentos de pedido de reembolso por origem de digitalização 11
Tabela 5 - Volume de Documentos Digitalizados em Loja (2020 a maio de 2025) 14
Tabela 6 –– Volume de Documentos Digitalizados GGD (2020 a maio de 2025) 15

Resumo executivo

No âmbito da sua estratégia de Modernização e Simplificação do Relacionamento com o Beneficiário, o Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P. (ADSE, I.P.), enquanto instituto público, tem como missão disponibilizar serviços diferenciadores e de valor acrescentado na proteção aos seus beneficiários nos domínios da promoção da saúde, prevenção da doença, tratamento e reabilitação. Neste contexto, destaca-se a expansão da Solução Quiosque para uma rede nacional, permitindo a submissão de pedidos de reembolso de forma totalmente desmaterializada em regime de self-service.

Esta iniciativa procura responder às dificuldades sentidas por muitos beneficiários relacionadas com a submissão de pedidos de reembolso, resultantes do acesso limitado a meios digitais, a iliteracia digital ou a infoexclusão, oferecendo uma alternativa autónoma e acessível ao atendimento presencial, que se encontra sobrecarregada, com filas e atrasos. A solução assenta em Quiosques físicos que permitem digitalizar documentos e submeter os pedidos, de forma direta, nos sistemas da ADSE. Após a experiência-piloto, na Loja da ADSE em Lisboa, a expansão da rede de quiosques procura reforçar a acessibilidade, promover a inclusão, aumentar a autonomia dos beneficiários e melhorar a eficiência operacional, reduzindo a pressão sobre os canais presenciais. A expansão exige uma análise cuidadosa dos custos envolvidos – desde os equipamentos e serviços, até à articulação com fornecedores – bem como a garantia de infraestrutura adequada e estratégias de apoio à utilização, como a divulgação através de folhetos informativos e *banners* no portal institucional. Como canal complementar, a rede de quiosques contribui para uma resposta mais equitativa, acessível e eficaz, alinhando-se com a missão da ADSE de oferecer serviços públicos centrados no cidadão e orientados para a inclusão digital.

Palavras-chave: Digitalização, Inclusão, Eficiência, Eficácia, Simplificação, Tecnologia

1. Introdução

A Administração Pública portuguesa tem vindo a enfrentar a necessidade de se adaptar às mudanças trazidas pela globalização e pelo desenvolvimento tecnológico, procurando aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. A Transformação Digital tornou-se fundamental para este processo, permitindo o uso de recursos tecnológicos para melhorar o desempenho organizacional e a

gestão do conhecimento. No contexto específico da saúde e do apoio social, a importância das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para o "envelhecer bem" e o acesso a serviços é reconhecida, embora o tema da exclusão digital continue a ser um desafio prioritário.

A ADSE, enquanto entidade que assegura a proteção social ao nível dos serviços de saúde e do apoio social aos seus beneficiários, está inserida neste contexto de modernização. No âmbito de uma iniciativa mais vasta de Modernização e Simplificação do Relacionamento com o Beneficiário, a ADSE pretende disponibilizar serviços diferenciadores e de valor acrescentado. A implementação de uma Solução Quiosque para a realização de Pedido de Reembolso de forma totalmente desmaterializada em regime de self-service é um passo concreto nesta direção.

O presente trabalho visa estruturar a análise e o desenvolvimento de um projeto para o alargamento de uma rede de quiosques da ADSE, partindo da solução já existente e testada num piloto funcional. Procura-se abordar o problema, detalhar o desenho da solução proposta para expansão, analisar as condições necessárias à sua implementação e avaliar o impacto esperado na mitigação do problema identificado.

2. O Problema

2.1. Como surgiu

O problema que originou a criação de Rede de Quiosques da ADSE, assenta na necessidade de:

(i) *Reduzir o número de pedidos de reembolso em suporte papel*, incentivando o recurso ao formato digital. Esta medida contribui para a diminuição do consumo de recursos energéticos e materiais associados aos processos manuais, que, obrigatoriamente, têm de ser digitalizados. A redução destes pedidos em papel tem impactos significativos, nomeadamente na diminuição das necessidades de tratamento, classificação e arquivo de documentos;

(ii) *Diminuir a afluência aos atendimentos presenciais* motivados, principalmente, pela entrega de pedidos de reembolso, permitindo assim libertar recursos humanos para outras tarefas. Esta medida visa aumentar a eficiência no processamento dos pedidos de reembolso e melhorar a eficácia dos serviços da ADSE ou de quaisquer outras entidades responsáveis por esta tarefa, sejam elas serviços descentralizados ou delegados, como, por exemplo, os serviços das Administrações Regionais dos Açores e da Madeira.

A ADSE disponibiliza diversos canais de comunicação digital com os seus beneficiários, tais como a ADSE-Direta e a aplicação *MyADSE*, disponível nos principais agregadores de aplicações móveis. A par destas soluções, a ADSE mantém a possibilidade de serem enviados pedidos de reembolso por correio ou serem depositados no recetáculo postal, disponível na loja da ADSE em Lisboa. Os serviços disponibilizados pelas Administrações Regionais dos Açores e da Madeira, apresentam um método híbrido, onde são rececionados e digitalizados presencialmente os documentos, em sede de atendimento, sendo a submissão efetuada pelos funcionários afetos a estes serviços, mantendo-se válidos os pressupostos indicados em (ii).

Face ao exposto anteriormente e embora existam diversos canais para a submissão documental por via digital, uma parte dos beneficiários confronta-se com obstáculos como a falta de acessos a meios tecnológicos, a iliteracia digital e, de forma mais geral, a infoexclusão. A exclusão digital manifesta-se na diferença de acesso e utilização das Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), condição que pode ter origem em características socioeconómicas, em características demográficas, relacionadas com a desertificação de alguns territórios, com o envelhecimento da população e com a ausência de cidadãos capacitados do ponto de vista digital, que poderiam atuar como elo de ligação, entre os seus pares e a tecnologia e ainda, na capacidade de transmissão de algum conhecimento, mesmo que de forma informal. Por último, e mesmo que de forma residual, não se pode desconsiderar as limitações nas taxas de cobertura de dados móveis e nas larguras de banda de Internet, que num contexto de desertificação e de envelhecimento da população, o acesso universal às tecnologias torna-se ainda mais crítico para que os serviços baseados em TIC alcancem todo o seu potencial.

2.2. Dados que o dimensionam

Para dimensionar o problema, é necessário recorrer a dados quantitativos e geográficos, no âmbito deste estudo. A ADSE disponibilizou os dados, que foram sujeitos a tratamento estatístico e gráfico. No entanto, importa frisar que os resultados apresentados são da inteira responsabilidade do grupo de trabalho, efetuados num cenário teórico-prático e não vincula a ADSE nem os seus órgãos de gestão.

Para estabelecer a representatividade dos beneficiários da ADSE face ao total da população residente em Portugal, foram utilizados os dados correspondentes ao ano de 2023, disponíveis no portal do Instituto

Nacional de Estatística (INE)[1]. Os mesmos foram agrupados em 4 (quatro) grupos etários, seguindo a metodologia aplicada aos Censos 2021[2], sendo os valores absolutos e relativos de cada grupo etário, apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - População residente em Portugal (INE 2023)

Grupo Etário	População Residente (N.º/PT/FE)	População Residente (% /PT/FE)
0-14	1 363 768	12,82
15-24	1 098 757	10,33
25-64	5 612 626	52,75
> 65	2 564 575	24,10
Total	**10 639 726**	**100,00**

Da análise da tabela, verifica-se que o grupo etário com maior representatividade na população residente em Portugal é dos 25 aos 64 anos, correspondendo a 52,75% do total. Importa igualmente destacar que o grupo com 65 ou mais anos, representa cerca de ¼ da população residente. Este dado é particularmente relevante no contexto da relação com a população da ADSE, uma vez que esta faixa etária tende a apresentar maiores dificuldades ao nível da literacia digital. De acordo com resultados do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias realizado pelo INE e reportado a, apenas 18,5% apresentam competências digitais. Consequentemente, esta população revela maiores carências e necessidades de apoio no acesso e utilização dos serviços digitais disponibilizados pela ADSE.

2.2.1. Caracterização da população de beneficiários da ADSE

Na tabela 2, são apresentados os valores absolutos e relativos, que permitem a análise representativa das diferentes faixas etárias entre os beneficiários da ADSE. Para garantir a comparabilidade dos dados,

[1] https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0000256&selTab=tab0

[2] https://tabulador.ine.pt/censos2021/

foi necessário proceder à agregação das faixas etárias inicialmente disponibilizadas pela ADSE, de forma a alinhar a sua distribuição com as faixas etárias definidas pelo INE.

Os dados utilizados referem-se ao universo de beneficiários com direitos em 2023, disponibilizados pela própria entidade, através da aplicação interna ADSE BI. Esta análise pretende apurar a representatividade dos beneficiários da ADSE em relação ao total da população residente em Portugal, por grupo etário, conforme apresentados na tabela seguinte.

Tabela 2 – Dados Demográficos, 2023 (ADSE BI,2023 em 17.06.2025)

Grupo Etário	População ADSE (N.º/PT/FE)	População ADSE (% /PT/FE)	Titulares ADSE (N.º/PT/FE)	Titulares ADSE (%/PT/FE)	Titulares ADSE (%/FE)	Familiares ADSE (N.º/PT/FE)	Familiares ADSE (%/PT/FE)	Familiares ADSE (%/FE)
0-14	193 113	1,82%	0	0,00%	0,0%	193 113	1,82%	51,5%
15-24	152 340	1,43%	5 490	0,05%	0,6%	146 850	1,38%	39,2%
25-64	603 554	5,67%	587 199	5,52%	62,2%	16 355	0,15%	4,4%
> 65	369 619	3,47%	351 301	3,30%	37,2%	18 318	0,17%	4,9%
Total	**1 318 626**	**12,39%**	**943 990**	**8,87%**	**100,0%**	**374 636**	**3,52%**	**100,0%**

A análise da distribuição etária da população residente em Portugal revela uma predominância da faixa dos 25 aos 64 anos (52,75%), seguida pelos cidadãos com 65 ou mais anos (24,10%).

A interpretação dos dados apresentados na Tabela 2 permite compreender que este padrão também se reflete no perfil dos beneficiários titulares, onde 62,20% se concentram entre os 25 e os 64 anos e 37,21% têm 65 ou mais anos, evidenciando uma forte presença de beneficiários em idade ativa e aposentados. Em contraste, os beneficiários familiares apresentam uma distribuição etária marcadamente mais jovem: 90,74% têm menos de 25 anos, com destaque para os grupos dos 0–14 anos (51,55%) e 15–24 anos (39,20%), confirmando o peso significativo dos descendentes dos titulares. Em termos de cobertura, os titulares da ADSE representam 8,87% da população residente, enquanto os familiares abrangem 3,52%, o que perfaz uma cobertura global de 12,39% da população portuguesa.

A utilização dos dados INE e ADSE de 2023, não compromete as análises posteriores, que pretendem determinar, com base na informação disponível, tanto a quantificação dos equipamentos necessários para a Rede de Quiosques da ADSE, como a respetiva distribuição geográfica. Para a análise da evolução do número de beneficiários, optou-se por considerar uma escala temporal mais alargada, abrangendo o período entre 2020 e maio de 2025 – data correspondente ao último mês com dados atualizados na aplicação ADSE BI.

Os mapas com a distribuição geográfica dos dados, foram elaborados com recurso à Plataforma Geoespacial Empresarial da Esri[3] e ao software de sistema de informação geográfica (GIS) ArcGIS.

Nos pontos seguintes, apresentam-se os resultados do tratamento gráfico realizado, sob a forma de mapas com simplificação geográfica, que representam Portugal Continental e os Arquipélagos da Madeira e dos Açores. Para facilitar a leitura e interpretação destes mapas, foram também elaboradas tabelas complementares, com os dados detalhados e os destaques assinalados a negrito.

2.2.2. Distribuição geográfica de beneficiários por morada fiscal

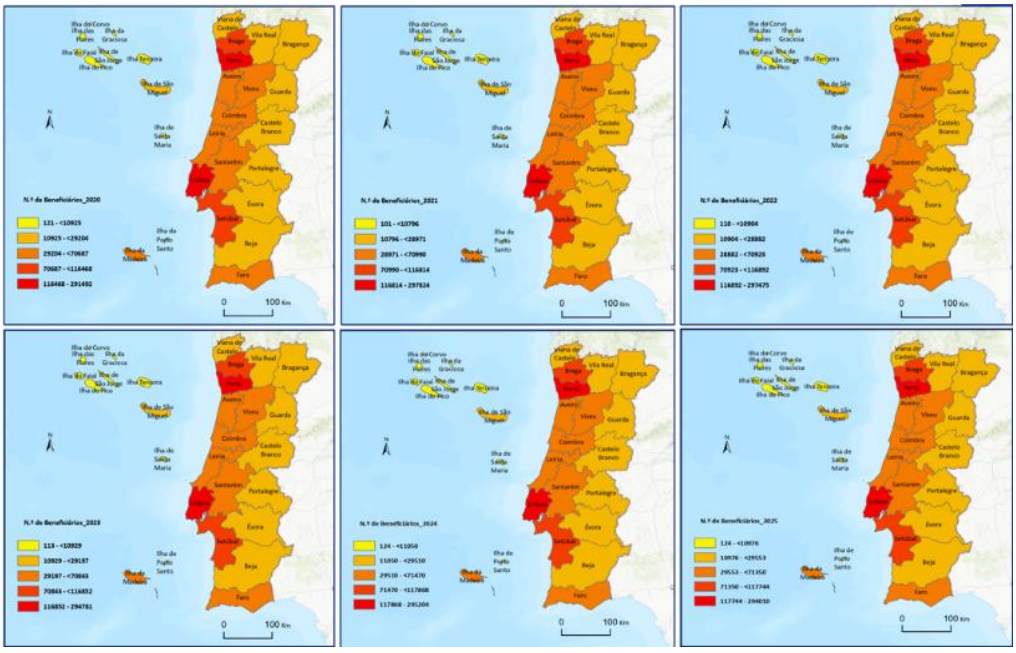

Figura 1 - Distribuição Geográfica dos Beneficiários por morada fiscal (2020 a maio de 2025)

A análise da Figura 1 revela uma clara concentração de beneficiários nas faixas litorais do país, tanto na zona ocidental como na região sul. Esta tendência é visível através da utilização de tons mais intensos nessas áreas do mapa, os quais vão progressivamente esbatendo à medida que se avança para o interior do território, evidenciando uma menor densidade de beneficiários nas regiões do interior. No caso das regiões autónomas, observa-se uma correspondência direta entre a dimensão territorial das ilhas e o

[3] https://www.esri.com/pt-br/about/about-esri/company

número de beneficiários, sendo importante considerar que os Governos Regionais desempenham um papel central na dinamização do emprego insular, o que se reflete na distribuição dos beneficiários.

Tabela 3 – Distribuição dos Beneficiários por morada fiscal (2020 a maio de 2025)

Distritos	Ben_2020	Ben_2021	Ben_2022	Ben_2023	Ben_2024	Ben_2025
Aveiro	69 054	67 812	67 981	68 564	69 648	69 722
Beja	20 859	20 902	21 027	20 961	21 153	21 075
Braga	**86 468**	**82 901**	**83 837**	**84 785**	**86 872**	**87 735**
Bragança	20 250	19 935	19 857	20 041	20 486	20 460
Castelo Branco	25 483	25 152	25 442	25 368	25 696	25 825
Coimbra	**70 687**	**70 990**	**70 923**	**70 843**	**71 470**	**71 350**
Évora	24 848	24 389	24 557	24 712	25 121	25 070
Faro	57 800	56 084	56 928	57 269	58 356	58 336
Guarda	20 182	20 157	19 980	19 937	20 400	20 431
Ilha da Graciosa	804	813	790	824	810	803
Ilha da Madeira	**48 307**	**48 560**	**48 662**	**48 699**	**48 992**	**48 487**
Ilha das Flores	888	855	887	906	890	880
Ilha de Porto Santo	1 267	1 219	1 234	1 274	1 280	1 272
Ilha de Santa Maria	1 502	1 405	1 467	1 531	1 531	1 502
Ilha de São Jorge	1 566	1 575	1 569	1 582	1 581	1 580
Ilha de São Miguel	**22 912**	**22 349**	**22 531**	**23 120**	**23 164**	**23 129**
Ilha do Corvo	121	101	110	113	124	124
Ilha do Faial	3 774	3 663	3 735	3 809	3 808	3 800
Ilha do Pico	2 826	2 669	2 760	2 858	2 871	2 848
Ilha Terceira	**10 925**	**10 796**	**10 904**	**10 929**	**11 050**	**10 976**
Leiria	45 469	44 302	44 656	45 186	45 925	46 044
Lisboa	**291 492**	**297 824**	**297 475**	**294 781**	**295 204**	**294 010**
Portalegre	16 325	16 410	16 460	16 439	16 540	16 460
Porto	**202 420**	**201 291**	**201 538**	**202 234**	**204 229**	**204 207**
Santarém	52 239	51 223	51 383	51 841	52 789	52 814
Setúbal	**116 468**	**116 814**	**116 892**	**116 852**	**117 868**	**117 744**
Viana do Castelo	27 530	27 189	27 451	27 521	27 906	27 876
Vila Real	29 204	28 971	28 882	29 197	29 510	29 553
Viseu	46 116	45 911	45 853	45 950	46 608	46 631
Total	**1 317 786**	**1 312 262**	**1 315 771**	**1 318 126**	**1 331 882**	**1 330 744**

A Tabela 3 destaca os cinco distritos com maior número de beneficiários, com especial relevância para os Distritos de Lisboa e Porto, que ocupam as primeiras posições do ranking. O distrito de Setúbal, merece também referência, posicionando-se a meio da tabela, evidenciando uma tendência de crescimento sustentado no número de beneficiários ao longo do período em análise. Em maio de 2025, Setúbal regista um total de 117.744 beneficiários, valor que se encontra apenas 124 beneficiários abaixo do total acumulado de 2024, refletindo uma evolução significativa. A completar o *Top* 5 surgem os distritos de Braga e Coimbra.

2.2.3. Número de pedidos submetidos anualmente através dos vários canais existentes

A análise dos dados de digitalização entre 2020 e maio de 2025 revela uma transformação estrutural no comportamento dos beneficiários para a entrega e digitalização de documentos, com uma transição clara dos meios tradicionais para soluções digitais.

O volume de documentos tratados por correio e recetáculos físicos sofreu quebras sucessivas ao longo do período, passando de cerca de 1,7 milhões de documentos digitalizados em 2020 para apenas 219 mil até maio de 2025, conforme consta da Tabela 4.

Tabela 4 - Número de documentos de pedido de reembolso por origem de digitalização

Origem Digitalização Pedido de Reembolso	2020	2021	2022	2023	2024	até maio.2025
ADSE Direta	962 971	2 385 295	2 998 886	3 385 145	4 426 676	1 967 329
Gestão Documental (Correio/ Recetáculos)	1 730 147	937 186	781 190	669 684	572 864	219 106
Digitalizados Açores e Madeira	221 338	267 541	374 198	408 263	444 758	186 823
Digitalizados Lisboa e Porto	64 597	160 151	174 433	203 448	254 266	109 840
ADSE Direta - Entidades Empregadoras	248 757	345 576	296 862	255 550	205 422	75 402
App MyADSE					194 691	262 711
Quiosques	175	926	575	433	437	480

Em contrapartida, as digitalizações realizadas nos espaços físicos – em Lisboa, Porto, Açores e Madeira – registaram um crescimento contínuo, evidenciando a preferência por pontos de atendimento mais próximos e acessíveis.

Este padrão de evolução sugere uma mudança no comportamento dos beneficiários, com maior adesão a canais digitais presenciais, reforçando a pertinência do alargamento da rede de quiosques como resposta estratégica à procura por serviços mais descentralizados, modernos e eficientes.

A figura seguinte ilustra a evolução dos principais canais de submissão de pedidos de reembolso à ADSE entre 2021 e 2025, evidenciando as tendências de digitalização e transformação no comportamento dos beneficiários.

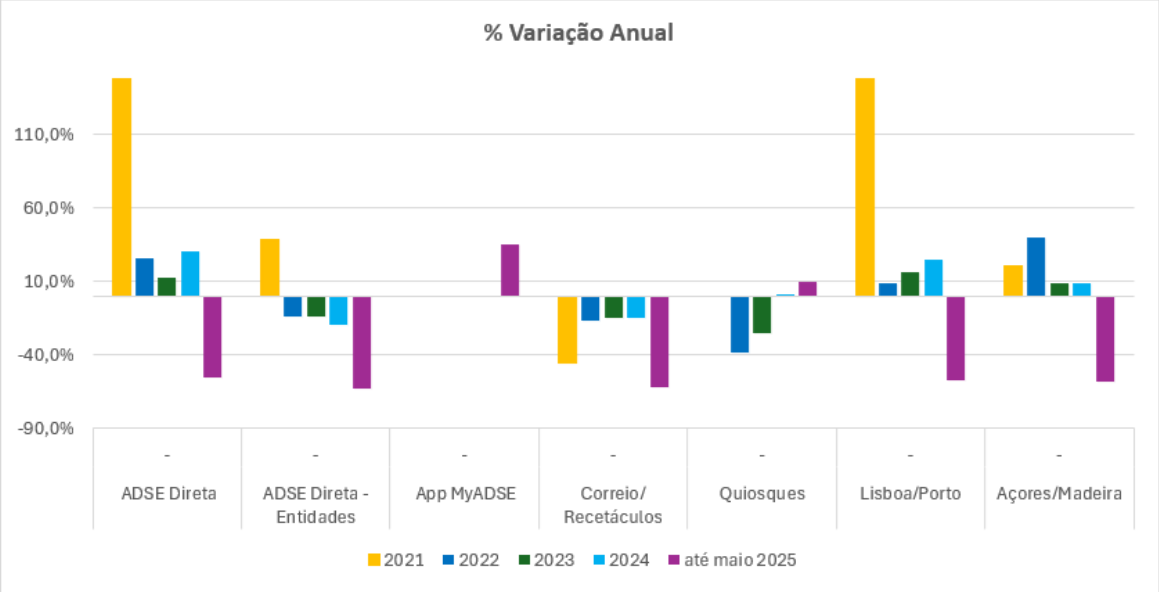

Figura 2 - % Variação Anual – Canais de comunicação da ADSE

A plataforma ADSE Direta registou um crescimento expressivo até 2024, especialmente em 2021 (+147,7%) e 2024 (+30,8%), embora com uma quebra acentuada até maio de 2025 (-55,6%) possivelmente devido à migração para esta funcionalidade na app *MyADSE*, que já apresenta um aumento de 34,9% face ao seu ano de lançamento.

Paralelamente, o canal de Correio/Recetáculos registou quedas sucessivas e significativas, culminando em -61,8% em 2025, o que reforça o desuso dos meios físicos.

Os quiosques, após crescimento inicial em 2021, apresentam quedas sucessivas face ao ano de lançamento, voltando a *crescer*, ligeiramente, em 2024 e 2025 (+9,8%), indicando potencial de consolidação como solução híbrida.

Esta dinâmica aponta para a necessidade de reforçar estratégias de digitalização, enquanto se diversificam e otimizam os pontos de contacto físico, como os quiosques, para garantir inclusão e ampla cobertura do serviço.

Conhecida a distribuição geográfica dos beneficiários, torna-se pertinente analisar a relação entre esta distribuição e o volume de documentos para pedido de reembolso submetidos em atendimento presencial nas lojas de Lisboa e do Porto e nos serviços de apoio ao Cidadão nos Açores - Rede Integrada de Apoio ao Cidadão (RIAC) e na Madeira - Instituto de Administração da Saúde – IASAÚDE, IP-RAM, bem como o

volume de documentos submetidos por via postal ou recetáculo físico nos serviços centrais de gestão documental.

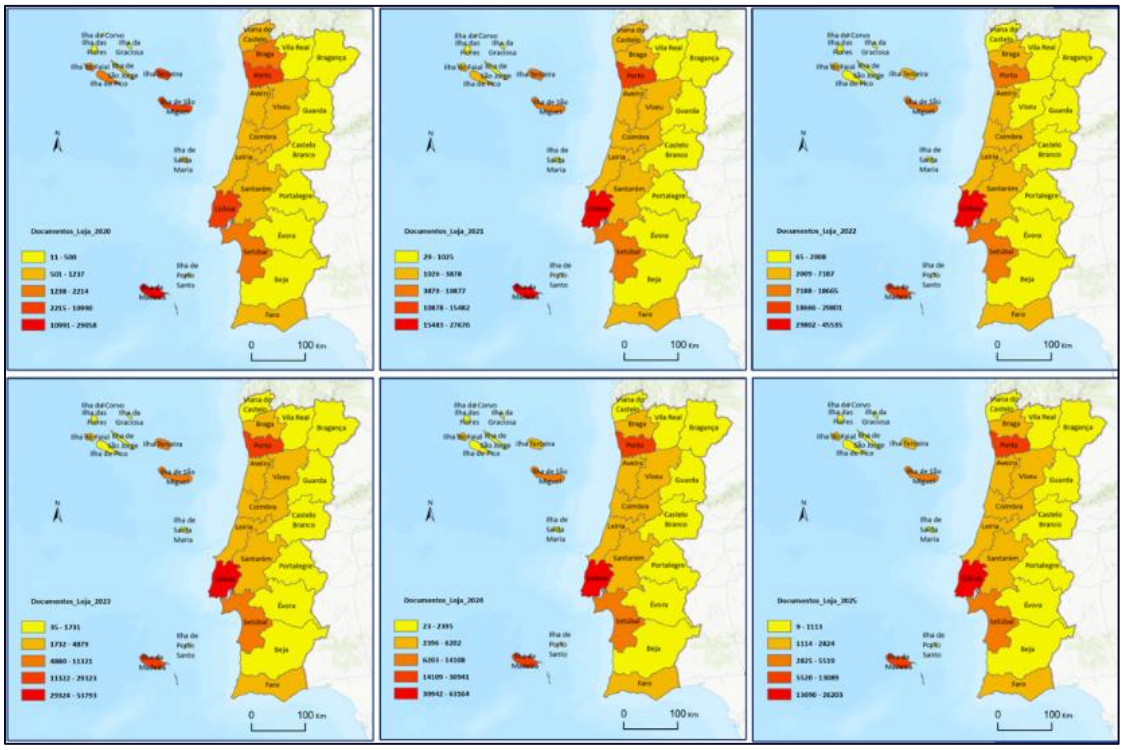

Figura 3 – Proveniência Geográfica dos Documentos digitalizados em 'Loja' (2020 a maio de 2025)

A análise conjunta da Figura 2 e da Tabela 4, considerando o distrito de residência dos beneficiários, mostra que a maior parte dos documentos digitalizados em atendimento presencial provém das zonas com maior concentração populacional e de beneficiários da ADSE.

Os distritos de Lisboa e Porto destacam-se, claramente, sendo Lisboa o distrito com o volume mais elevado de digitalizações.

Em 2020, o Porto chegou a ultrapassar Lisboa, mas nos anos seguintes estabilizou com valores médios correspondentes a cerca de 50% dos registados na capital.

Tabela 5 - Volume de Documentos Digitalizados em Loja (2020 a maio de 2025)

Distritos	Doc_2020	Doc_2021	Doc_2022	Doc_2023	Doc_2024	Doc_2025
Aveiro	1 237	2 859	3 402	3 849	4 577	1 947
Beja	297	531	891	1 052	1 592	702
Braga	**1 629**	**3 878**	**4 152**	**4 879**	**6 130**	**2 528**
Bragança	306	588	693	670	1 286	483
Castelo Branco	436	1 025	1 290	1 715	2 395	892
Coimbra	1 113	2 682	2 970	3 286	4 637	1 914
Évora	400	711	1 033	1 447	1 824	790
Faro	756	1 849	2 225	2 719	4 115	1 731
Guarda	311	760	882	1 015	1 389	618
Ilha da Graciosa	243	266	406	300	319	138
Ilha da Madeira	**29 058**	**27 676**	**29 801**	**29 323**	**30 941**	**13 089**
Ilha das Flores	371	380	420	474	521	228
Ilha de Porto Santo	690	658	930	856	888	340
Ilha de Santa Maria	700	386	469	333	481	173
Ilha de São Jorge	735	504	514	470	425	203
Ilha de São Miguel	**10 990**	**10 877**	**11 348**	**10 177**	**11 039**	**5 281**
Ilha do Corvo	11	29	65	35	23	9
Ilha do Faial	2 214	2 641	2 694	2 653	3 146	1 276
Ilha do Pico	1 490	1 624	1 637	1 731	2 013	832
Ilha Terceira	**7 147**	**7 609**	**7 187**	**6 349**	**6 202**	**2 824**
Leiria	943	1 944	2 307	2 715	3 416	1 297
Lisboa	**7 303**	**25 331**	**45 535**	**53 793**	**63 164**	**26 203**
Portalegre	273	807	1 071	1 187	2 186	825
Porto	**9 470**	**15 482**	**18 665**	**22 866**	**26 803**	**11 278**
Santarém	675	1 962	3 013	3 666	5 196	2 043
Setúbal	**2 208**	**6 764**	**11 180**	**11 321**	**14 108**	**5 519**
Viana do Castelo	695	1 528	1 585	1 575	2 308	1 113
Vila Real	500	911	1 081	1 378	1 734	749
Viseu	816	1 738	2 008	2 389	3 168	1 345
Total	**83 017**	**124 000**	**159 454**	**174 223**	**206 026**	**86 370**

A Região Autónoma da Madeira revela também um comportamento relevante. A partir de 2021, verifica-se uma ligeira tendência de crescimento no número de documentos digitalizados por residentes da região, mantendo-se, no entanto, globalmente abaixo dos 30 000 documentos por ano. Ainda assim, os beneficiários aí residentes colocam a Madeira na segunda posição do ranking nacional, logo após Lisboa.

Os residentes na Ilha de São Miguel (Açores) e no Distrito de Setúbal também contribuem com volumes expressivos de digitalizações, ocupando os dois últimos lugares do Top 5. Já os beneficiários com residência na Ilha Terceira (Açores) e no Distrito de Braga, apesar de apresentarem números relevantes, situam-se fora das cinco primeiras posições.

Tabela 6 -– Volume de Documentos Digitalizados GGD (2020 a maio de 2025)

Distritos	Doc_2020	Doc_2021	Doc_2022	Doc_2023	Doc_2024	Doc_2025
Aveiro	**1 148**	**2 504**	**2 869**	**3 165**	**3 614**	**1 738**
Beja	190	448	521	598	845	420
Braga	**1 266**	**2 884**	**3 090**	**3 364**	**3 950**	**1 999**
Bragança	165	423	460	550	678	368
Castelo Branco	323	692	815	955	1 111	568
Coimbra	**876**	**1 989**	**2 339**	**2 627**	**3 033**	**1 449**
Évora	254	624	683	819	1 104	573
Faro	686	1 512	1 722	1 904	2 636	1 223
Guarda	221	524	601	632	885	435
Ilha da Graciosa	122	122	128	109	76	50
Ilha da Madeira	**11 388**	**9 903**	**10 077**	**10 113**	**10 046**	**6 369**
Ilha das Flores	102	113	121	110	129	59
Ilha de Porto Santo	250	266	285	271	272	148
Ilha de Santa Maria	196	137	130	138	156	103
Ilha de São Jorge	343	317	293	231	232	104
Ilha de São Miguel	**5 041**	**4 718**	**4 685**	**4 385**	**4 519**	**2 861**
Ilha do Corvo	9	8	10	9	4	4
Ilha do Faial	856	921	890	841	807	471
Ilha do Pico	472	470	443	434	469	296
Ilha Terceira	2 854	2 625	2 356	2 127	2 112	1 409
Leiria	596	1 296	1 618	1 841	2 280	1 171
Lisboa	**4 758**	**15 218**	**21 891**	**24 372**	**26 158**	**14 451**
Portalegre	157	387	429	517	711	320
Porto	**5 025**	**9 022**	**10 476**	**11 850**	**13 177**	**7 125**
Santarém	584	1 483	1 848	2 041	2 527	1 272
Setúbal	**1 527**	**4 176**	**5 501**	**6 147**	**7 183**	**3 607**
Viana do Castelo	384	789	843	900	1 140	595
Vila Real	326	690	748	838	1 027	474
Viseu	612	1 348	1 387	1 661	2 045	1 095
Total	**40 731**	**65 609**	**77 259**	**83 549**	**92 926**	**50 757**

A análise dos dados relativos aos documentos enviados por correio ou recetáculos físicos associados ao distrito de residência dos beneficiários, e digitalizados no Gabinete de Gestão Documental (GGD) constantes da Tabela 5, ganha uma dimensão territorial mais precisa na Figura 3, refletindo não apenas os volumes de utilização, mas também o grau de dependência deste canal por parte da população residente em cada zona.

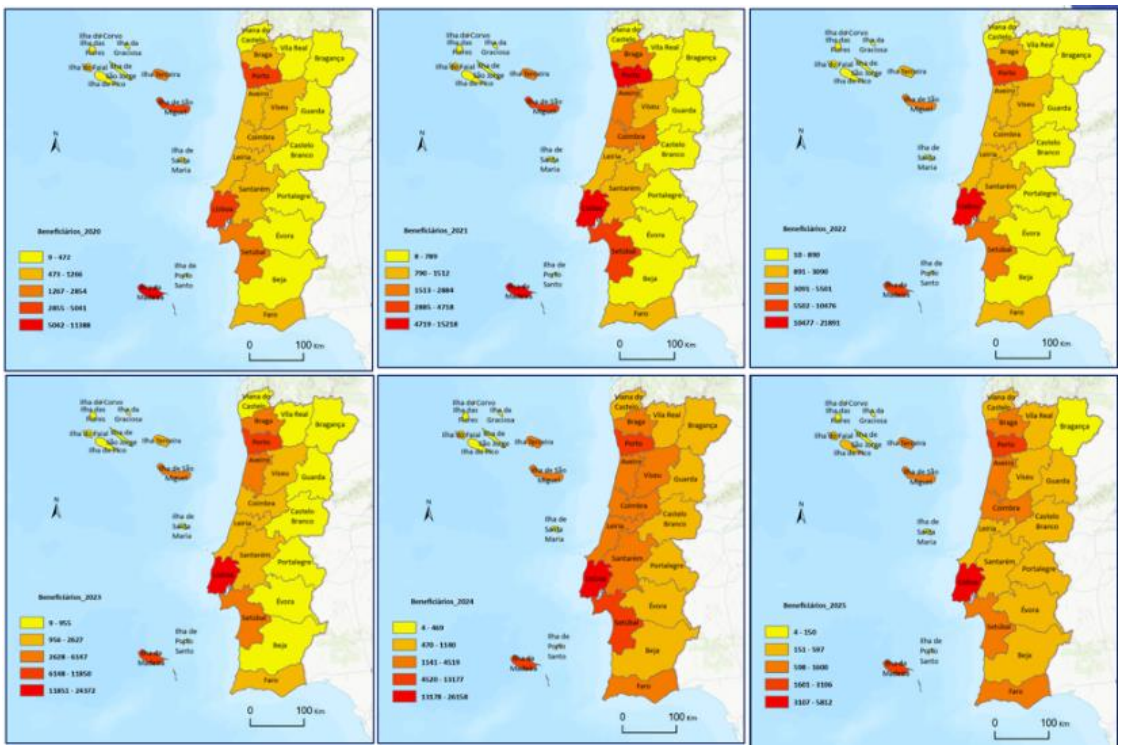

Figura 4 – Proveniência Geográfica dos Documentos digitalizados no GGD (2020 a maio de 2025)

Entre 2020 e 2024, observa-se um crescimento acentuado no número de documentos enviados em praticamente todos os distritos, o que indica que muitos beneficiários — particularmente os residentes fora dos grandes centros urbanos — continuaram a recorrer ao envio por correio como principal forma de interação com a ADSE. Destacam-se os distritos de Lisboa, Porto e Setúbal, que lideram em volume absoluto de documentos, com 26 158, 13 177 e 7 183 envios em 2024, respetivamente. No entanto, é importante salientar que estes valores refletem não apenas a dimensão populacional, mas também possíveis dificuldades no acesso a canais digitais, especialmente em áreas suburbanas ou com níveis mais baixos de literacia digital.

Distritos como Coimbra, Braga, Leiria, Santarém e Évora também apresentam um crescimento expressivo na utilização do correio, revelando um padrão de limitações no acesso à internet, à tecnologia ou à capacidade de utilização das plataformas digitais disponíveis entre beneficiários residentes no interior ou em zonas de menor densidade digital.

A análise reforça, assim, a necessidade de planear a expansão de quiosques de digitalização de forma estratégica e territorialmente equilibrada, dando prioridade a zonas onde os beneficiários ainda dependem do correio para submeter os seus pedidos. A instalação de quiosques em locais de residência

com elevado uso do canal físico pode funcionar como ponte de transição para o digital, ao proporcionar meios assistidos e acessíveis para a digitalização dos documentos. Esta abordagem não só contribui para a eficiência dos serviços, como também promove a inclusão digital e reduz as assimetrias no acesso aos serviços da ADSE.

2.3. Quem é afetado

Consultaram-se estudos demográficos para um melhor entendimento da realidade da população portuguesa no âmbito da literacia digital e acesso a Tecnologias de Informação e da Comunicação. O Relatório da Autoridade Nacional de Comunicações apresenta informação sobre a literacia digital da população portuguesa, relativa a 2023, com base no Inquérito "I*nformation and Communication Technologies Usage in Households and by Individuals.*" Esta análise baseia-se no indicador composto, Indicador de Competências Digitais (*Digital Skills Indicator 2.0.*)[4] que permite avaliar as competências digitais da população.

As principais conclusões com relevância para este estudo são as seguintes:

- Classificação da população: 29,9% da população com 16 a 74 anos acima do nível básico, 26,0% com o nível básico, 27,1% abaixo do nível básico, 2,7% sem nível e 14,2% não utilizava Internet.

As famílias referiram como principal motivo para não terem acesso ao serviço de Internet nas suas casas a literacia digital: «não sabe utilizar» (48,1%), seguindo-se razões económicas associadas ao custo elevado de acesso e do equipamento (15,5% e 8,4%, respetivamente).

[4] Este indicador procede à seleção de atividades relacionadas com a utilização da Internet ou de software pela população com 16 a 74 anos. A avaliação das competências da população na utilização da tecnologia digital é medida em cinco áreas: literacia de dados e informação; comunicação e colaboração; criação de conteúdos digitais; segurança e resolução de problemas. Cada uma destas 5 áreas classifica-se em **"Nível básico" e "Acima do nível básico"** consoante o número de atividades realizadas pela população na respetiva área. O indicador global "Digital Skills Indicator 2.0" divide-se em sete níveis distintos, de acordo com o número de áreas classificadas em "nível básico", conforme ilustrado na imagem abaixo:

- Nas zonas urbanas a literacia digital da população tende a ser superior face às zonas rurais. As regiões Área Metropolitana de Lisboa e do Algarve registaram a maior percentagem de população com literacia digital igual ou acima do nível básico (66,5% e 56,7%, respetivamente) e o Alentejo e a Região Autónoma dos Açores verificaram os níveis mais baixos (47,8% e 49,3%, respetivamente).
- Os níveis de literacia digital foram superiores entre os mais jovens (até 34 anos), com maiores níveis de escolaridade e estudantes. Por contraste, os níveis de literacia foram inferiores entre a população com idades mais elevadas (65 ou mais anos), reformados e com menores níveis de escolaridade (até ao 3.º ciclo do ensino básico).

Estas informações corroboram as conclusões do Inquérito do INE à "Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias" no que se refere à proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que acederam a websites de organismos públicos no período entre novembro de 2022 e de 2023. De acordo com o inquérito:

- 69,6% das pessoas acederam a websites ou aplicações de organismos públicos;
- as Áreas Metropolitanas de Lisboa e Algarve destacam-se com as maiores proporções de acesso, registando 79,6% e 72,0% de pessoas, respetivamente.
- O acesso a esses websites é mais frequente nas faixas etárias até aos 54 anos, especialmente entre os 25 e 34 anos (90,8%). Além disso, o acesso é superior entre as pessoas que completaram o ensino superior (95,0%) ou o secundário (87,8%) bem como entre estudantes (80,6%).

Com base na caracterização da população de beneficiários da ADSE evidenciada nos pontos anteriores, verifica-se que uma parte significativa dos titulares são indivíduos com 65 ou mais anos, pertencendo esta faixa etária a baixos níveis de literacia digital, em que apenas 18,5% possuem competências digitais ao nível básico ou acima de básico. Relaciona-se esta realidade com a persistência da entrega presencial de documentos, especialmente em Lisboa, Porto e nas Regiões Autónomas, ao que se associa também a grande concentração populacional. As dificuldades na submissão de pedidos de reembolso por via digital afetam, sobretudo, os beneficiários da ADSE que enfrentam limitações no acesso a equipamentos como computadores ou scanners, à internet, ou que apresentam níveis reduzidos de literacia digital — traduzida na falta de competências para utilizar plataformas online — e infoexclusão, ou seja, o desconhecimento que impede ou dificulta o acesso à informação disponibilizada através das novas tecnologias de comunicação. A maior prevalência de iliteracia digital verifica-se em zonas rurais.

Apesar de os beneficiários da ADSE serem em número bastante inferior nas zonas rurais comparativamente às do litoral, a aposta em soluções intermédias como a Rede de Quiosques - que permitem a submissão desmaterializada em ambiente autónomo ou assistido - contribuem para uma maior inclusão digital e equidade no acesso aos serviços.

3. A Solução

3.1. O que tem existido para fazer face ao problema identificado

Atualmente, os beneficiários da ADSE dispõem de diversos canais para a submissão de pedidos de reembolso, nomeadamente:

- *Via serviço postal* (CTT);
- *Atendimento presencial nas Lojas da ADSE*, em Lisboa e no Porto;
- *Atendimento presencial nos espaços de apoio* ao cidadão da Madeira e Açores;
- *Depósito físico* em recetáculos disponíveis nos edifícios sede da ADSE, em Lisboa;
- *Submissão digital* através da aplicação móvel MyADSE ou da plataforma ADSE Direta.

Neste contexto, a expansão em rede da solução de Quiosque, objeto de análise no presente trabalho, representa uma inovação no ecossistema de atendimento, ao disponibilizar uma alternativa de submissão desmaterializada em regime de self-service, mas fora do ambiente digital doméstico. A sua implementação teve início com uma fase piloto, em ambiente funcional e produtivo, através da instalação de um quiosque físico na Loja ADSE de Lisboa.

Este novo canal visa mitigar barreiras de acesso digital, particularmente para os beneficiários com menores competências tecnológicas ou sem acesso facilitado a equipamentos informáticos, promovendo assim maior equidade no acesso aos serviços da ADSE.

3.2. O que se faz noutras geografias

Desde 2025, a Organização Mundial da Saúde reconhece o *e-Health* como uma prioridade, incentivando a sua utilização segura, eficaz e inclusiva. Também a Comissão Europeia, na “Declaração Europeia sobre os direitos e princípios digitais para a década digital”, apresenta uma visão para a

transformação digital centrada nas pessoas, na capacitação dos indivíduos e na promoção de empresas inovadoras, dando, desta forma, prioridade às pessoas no processo de transformação digital na União Europeia. A declaração enfatiza a importância da solidariedade e inclusão, afirmando que todas as pessoas devem ter acesso a tecnologias que unam, e não dividam.

A transformação digital deve contribuir para uma sociedade e economia justas, solidárias e inclusivas.

Paralelamente, a União Europeia tem vindo a promover a construção de uma sociedade baseada no conhecimento, onde o *e-Health* assume um papel estratégico na modernização dos serviços de saúde. No entanto, o avanço é desigual entre países e regiões, sendo a exclusão digital e a iliteracia digital obstáculos persistentes à plena concretização dos seus benefícios. Para mitigar estes desafios, vários países têm adotado estratégias de inclusão digital, com abordagens diversas e complementares, nomeadamente:

A Estónia é um exemplo de vanguarda digital, tendo investido em designs inclusivos nas páginas *web* dos serviços públicos, tornando-as intuitivas e acessíveis, com linguagem simples e navegação clara e desenvolvido mecanismos de autenticação alternativa para cidadãos idosos, como a possibilidade de autenticação via *Skype*.

Os Países Baixos destacam-se pela criação de pontos de informação digital em bibliotecas públicas – os "*Informatiepunten Digitale Overheid"*, com suporte presencial para cidadãos com dificuldades digitais e pela implementação de programas de alfabetização digital - "*Tel mee met Taal*" e o "*Klik & Tik*", que ensinam competências digitais a partir de um nível mais básico, facilitando o acesso a serviços online.

A Alemanha, através do programa "*Digital-Kompass*" oferece formação e apoio presencial a cidadãos seniores, com o envolvimento de voluntários, enquanto parcerias com ONGs, municípios e bibliotecas permitem a prestação de assistência para aceder e utilizar serviços digitais, em zonas com baixa taxa de digitalização.

A Finlândia, por sua vez, disponibiliza suporte personalizado, nomeadamente por telefone, para grupos vulneráveis como os idosos, e aposta fortemente no design acessível dos seus serviços digitais, utilizando linguagem simples e interfaces intuitivas.

Em *França*, a iniciativa "*Pass numérique*" atribui vouchers que financiam formação em competências digitais, e os "*Espaces publics numériques*" funcionam como centros comunitários de apoio à inclusão digital.

Já em Portugal, destacam-se iniciativas como o "*Centro Internet Segu*ra" e o "*INCoDe.2030*" que promovem o desenvolvimento de competências digitais em diferentes segmentos da população. O Centro Nacional de CiberSegurança (CNCS), disponibiliza um conjunto de cursos gratuitos de sensibilização e

formação, na modalidade *e-learning,* que versam as questões da segurança informática, da segurança da informação, da segurança aplicável ao consumidor e a segurança na utilização de redes sociais. Estas ações são complementadas por cursos básicos em informática e internet frequentemente oferecidos por municípios e centros de formação, com foco na população idosa.

De forma transversal, algumas boas práticas comuns incluem o *ensino intergeracional*, onde jovens transmitem conhecimentos digitais a idosos; o *voluntariado digital*, em que cidadãos mais experientes apoiam os menos familiarizados com as tecnologias; e a integração da aprendizagem digital no acesso a serviços públicos, como saúde ou finanças.

Estes exemplos internacionais, demonstram que a transformação digital orientada para a inclusão é uma prioridade partilhada e que o sucesso de soluções como os quiosques depende da adoção de medidas que garantam o acesso equitativo, capacitação digital e apoio contínuo aos cidadãos.

O estudo sobre o projeto *GuiMarket* (Miranda, I., Cruz-Cunha, M. M., Varajão, J., & Simões, R., 2014) ilustra os desafios e a importância da implementação de mercados eletrónicos para serviços de cuidados de saúde e sociais, sublinhando que a sua exploração plena depende do acesso e capacidade de uso das TIC pelos cidadãos. Embora com um enquadramento distinto do processo de reembolso da ADSE, este estudo sublinha um ponto comum: o sucesso de soluções digitais depende do acesso equitativo e da capacidade de uso das tecnologias por parte dos cidadãos, sobretudo os mais vulneráveis.

3.3. A solução que se propõe

Integrada numa iniciativa de modernização e simplificação do relacionamento com os beneficiários, a proposta visa implementar uma Rede de Quiosques da ADSE, para submissão de pedidos de reembolso em regime de *self-service* totalmente digital. Esta solução tem como objetivo ser de utilização simples, rápida e autónoma, garantindo a segurança e confidencialidade da informação, como a integração com os diferentes sistemas da ADSE.

A solução de Quiosque permite aos beneficiários digitalizar documentos com validação imediata da qualidade e usabilidade das imagens, devolvendo os originais ao utilizador. As principais funcionalidades incluem:

- *Identificação do Beneficiário*, através do NUB ou NIF, com validação via leitor de código de barras 2D do cartão da ADSE ou leitor de Cartão de Cidadão;
- *Digitalização de documentos* até ao formato A4, com aplicação de selo digital nas imagens;

- *Indexação primária dos documentos*, associando dados básicos ao pedido de reembolso.
- *Impressão de talão comprovativo da submissão*, como prova de entrega;
- *A integração com os sistemas de backend*, nomeadamente o Sistema de Arquivo Documental (ADD) e no Sistema de Informação de Reembolsos (SIR).

A definição das zonas prioritárias de instalação assenta na análise combinada de diversos fatores. Em primeiro lugar, considerou-se o volume absoluto de documentos submetidos fisicamente, permitindo identificar os distritos com maior carga operacional.

Em segundo lugar, o rácio documentos por beneficiário, constantes da Tabela 6, calculado com base no volume de documentos digitalizados em loja e/ou submetidos por correio ou recetáculos físicos, foi utilizado como indicador de frequência média de submissões por utilizador, funcionando como proxy do grau de envolvimento com os serviços em termos de carga operacional.

Outros critérios relevantes incluíram a tendência de crescimento ou manutenção da procura, o equilíbrio entre os dois canais (espaços físicos e correio/recetáculo) e o potencial impacto na redução da exclusão digital.

Tabela 6 - Rácio Documentos/Beneficiários

Distritos	Espaços Físicos						Correio/Recetáculos Físicos					
	Doc_2023	Ben_2023	Rácio	Doc_2024	Ben_2024	Rácio	Doc_2023	Ben_2023	Rácio	Doc_2024	Ben_2024	Rácio
Aveiro	12 831	4 488	2,86	15 216	5 166	2,95	28 705	4 041	7,10	23 172	3 398	6,82
Beja	3 007	908	3,31	3 974	1 286	3,09	11 466	1 768	6,49	10 337	1 661	6,22
Braga	14 276	4 963	2,88	17 806	5 949	2,99	20 803	3 599	5,78	16 982	3 043	5,58
Bragança	2 395	811	2,95	3 363	1 037	3,24	9 825	1 636	6,01	8 807	1 468	6,00
Castelo Branco	5 080	1 416	3,59	6 777	1 741	3,89	17 416	2 088	8,34	14 492	1 845	7,85
Coimbra	10 301	3 885	2,65	13 230	4 618	2,86	32 347	4 420	7,32	27 580	3 775	7,31
Évora	4 210	1 216	3,46	5 278	1 699	3,11	14 774	1 843	8,02	13 214	1 727	7,65
Faro	8 470	2 798	3,03	11 949	3 939	3,03	25 369	3 326	7,63	20 541	2 783	7,38
Guarda	2 756	968	2,85	4 063	1 339	3,03	7 992	1 220	6,55	6 858	1 045	6,56
Leiria	8 677	2 647	3,28	11 241	3 289	3,42	26 004	3 473	7,49	21 716	2 924	7,43
Lisboa	198 564	34 272	5,79	227 776	37 383	6,09	251 042	27 526	9,12	216 295	23 490	9,21
Portalegre	3 137	814	3,85	4 678	1 139	4,11	9 061	1 386	6,54	8 341	1 249	6,68
Porto	77 750	16 871	4,61	90 520	19 267	4,70	64 330	9 279	6,93	52 043	7 590	6,86
Santarém	10 949	2 975	3,68	13 870	3 771	3,68	29 360	3 859	7,61	26 786	3 450	7,76
Setúbal	37 750	8 915	4,23	46 140	10 594	4,36	72 533	9 022	8,04	64 079	7 906	8,11
Viana do Castelo	4 854	1 332	3,64	6 555	1 732	3,78	11 770	1 994	5,90	9 842	1 685	5,84
Vila Real	3 778	1 290	2,93	4 910	1 622	3,03	11 823	2 240	5,28	9 072	1 787	5,08
Viseu	7 029	2 400	2,93	9 164	3 027	3,03	16 842	2 751	6,12	15 123	2 413	6,27
Ilha da Madeira	115 723	14 531	7,96	118 701	14 724	8,06	3 441	513	6,71	2 965	387	7,66
Ilha de Porto Santo	2 545	431	5,90	2 602	434	6,00	219	17	12,88	162	14	11,57
Ilha de Santa Maria	1 306	209	6,25	2 145	254	8,44	512	41	12,49	457	37	12,35
Ilha de São Miguel	39 794	6 221	6,40	41 435	6 685	6,20	1 746	232	7,53	1 398	212	6,59
Ilha Terceira	20 306	3 256	6,24	20 418	3 257	6,27	456	86	5,30	526	70	7,51
Ilha da Graciosa	731	176	4,15	723	148	4,89	38	10	3,80	39	6	6,50
Ilha de São Jorge	1 571	334	4,70	1 417	364	3,89	56	13	4,31	124	21	5,90
Ilha do Pico	4 145	723	5,73	4 844	816	5,94	137	21	6,52	115	16	7,19
Ilha do Faial	8 513	1 343	6,34	8 796	1 328	6,62	514	47	10,94	506	46	11,00
Ilha das Flores	987	174	5,67	1 176	215	5,47	121	15	8,07	135	14	9,64
Ilha do Corvo	72	18	4,00	52	12	4,33	2	1	2,00	2	1	2,00
Total Geral	**611 507**	**120 385**	**5,08**	**698 819**	**136 835**	**5,11**	**668 704**	**86 467**	**7,73**	**571 709**	**74 063**	**7,72**

Rácios elevados (≥4) refletem uma utilização intensiva, sinalizando forte envolvimento dos beneficiários e elevado retorno potencial na instalação de quiosques e rácios médios (entre 3 e 4) indicam uma utilização regular, recomendando a instalação em parceria com entidades locais, aproveitando infraestruturas de proximidade já existentes; rácios baixos (≤3) podem sinalizar dispersão populacional ou menor adesão digital, exigindo uma análise mais aprofundada sobre a pertinência da instalação.

Complementarmente, foi realizada uma análise geográfica cruzada dos rácios, permitindo identificar zonas prioritárias onde coexistem elevada utilização e possíveis limitações de acesso digital.

Os dados revelam uma concentração significativa de utilizadores em determinados distritos e ilhas, sendo estas zonas estratégicas para a instalação de quiosques em regime de parceria, conforme figuras abaixo.

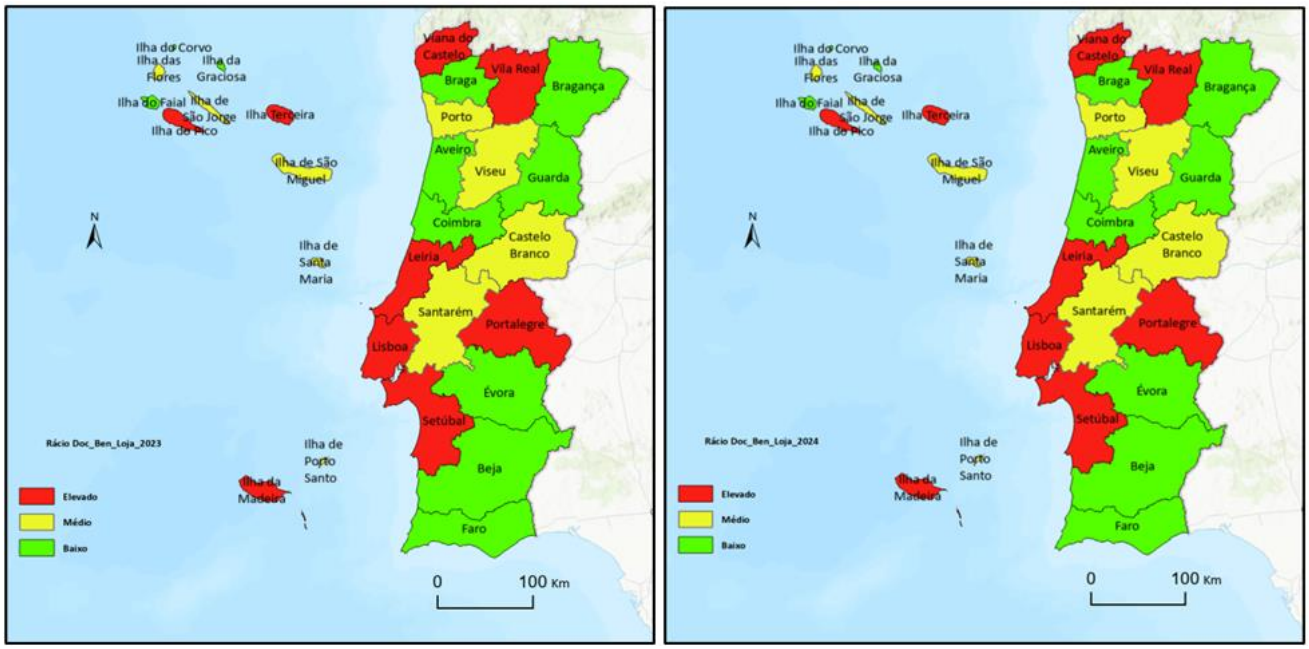

Figura 5 – Rácio de Documentos por Beneficiário digitalizados em Loja (2023 e 2024)

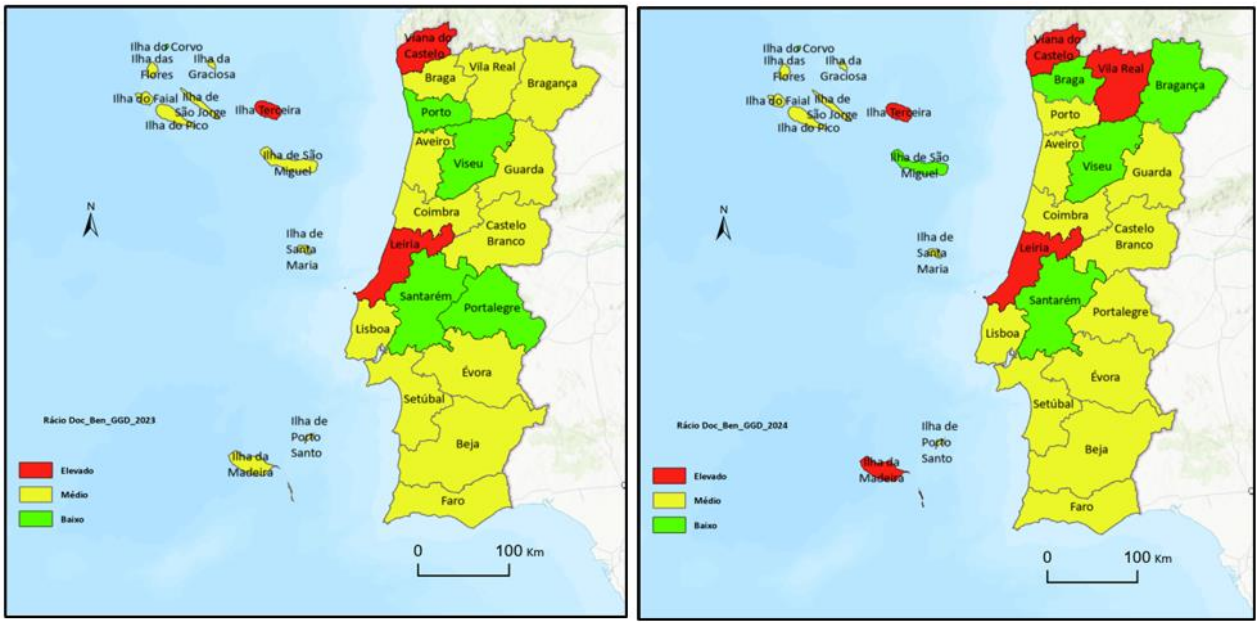

Figura 6 – Rácio de Documentos por Beneficiário digitalizados na Gestão Documental (2023 e 2024)

Numa fase posterior, pretende-se garantir cobertura em regiões com população mais envelhecida e menor acesso a meios digitais, facilitando a transição para canais desmaterializados e promovendo maior equidade no acesso aos serviços.

Importa destacar que toda a arquitetura da solução está alinhada com os princípios do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), assegurando a confidencialidade, integridade e segurança da informação dos beneficiários.

A submissão dos pedidos é realizada com mecanismos de autenticação robustos e os dados digitalizados são tratados apenas para os fins definidos, com total transparência e rastreabilidade.

Apesar dos elevados rácios de utilização em várias ilhas - nomeadamente na Madeira, São Miguel e Terceira - a fase inicial da estratégia de implementação não contempla a instalação de novos quiosques nestas zonas. Tal decisão justifica-se pela existência de uma rede de atendimento presencial bem estruturada (RIAC; IASAUDE), que assegura a digitalização assistida de forma eficaz, com elevada eficiência e adesão. Assim, considera-se que as necessidades operacionais estão atualmente supridas, sendo prioritário, nesta fase, alocar recursos a zonas do território continental com menor cobertura digital, maior dispersão geográfica ou risco acrescido de exclusão digital.

3.3.1. Estratégia Proposta de Expansão

A estratégia de expansão assenta na instalação dos quiosques em zonas com maior potencial de desmaterialização e impacto operacional. Esta lógica orienta a segmentação faseada da rede, centrada em dois modelos principais:

- Instalação de quiosques nas Lojas da ADSE;
- Parcerias com entidades locais, como Lojas Cidadão/Espaços Cidadão, Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia.

Esta abordagem visa maximizar a cobertura e a eficiência, aproveitando infraestruturas de proximidade e evitando investimentos em instalações dedicadas. A instalação será orientada pelos rácios de utilização por beneficiário no volume de documentos digitalizados em loja e/ou submetidos por correio ou recetáculos físicos em 2023/2024, permitindo uma alocação de recursos mais criteriosa e adaptada às necessidades locais.

Numa *primeira fase*, a instalação de quiosques físicos será realizada em locais com rácios elevados (≥4) no atendimento presencial, ou onde se verifique uma forte convergência entre volume absoluto e intensidade de uso. Com exceção dos quiosques instalados nas lojas ADSE, a localização dos restantes equipamentos está prevista em instalações de entidades protocoladas (Lojas do Cidadão/Espaço do Cidadão). Neste grupo inclui-se:

- *Lisboa*, com rácios muito elevados, >9 submetidos por correio ou recetáculos físicos e >5 em atendimento presencial, onde já existe um quiosque em funcionamento. A proposta prevê a instalação de mais *dois quiosques* localizados em Odivelas e Laranjeiras.
- *Porto*, com rácio >6 submetidos por correio ou recetáculos físicos e >4 em atendimento presencial, propõe-se a instalação de *dois quiosques* - na loja ADSE no Porto (Hospital da Prelada) e em Vila Nova de Gaia.
- *Setúbal*, com rácio >8 submetidos por correio ou recetáculos físicos e >4 em atendimento presencial, justifica-se a instalação de *dois quiosques* nas zonas de Almada e Setúbal.
- *Portalegre*, com forte adesão via correio com rácio > 6 e em atendimento presencial >4, justifica-se a instalação de *um quiosque*.

Numa *segunda fase***,** propõe-se a instalação de um equipamento em locais com rácios médios (<4), mas que apresentam um volume expressivo ou rácios elevados num dos canais. A localização dos referidos equipamentos está prevista em instalações de entidades protocoladas (Lojas do Cidadão/Espaço do Cidadão, Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia). Estão incluídos:

- *Santarém*, com um rácio >7 submetidos por correio ou recetáculos físicos e >4 em atendimento presencial.
- *Viana do Castelo*, com rácio >5 submetidos por correio ou recetáculos físicos e <3 em atendimento presencial.
- *Leiria*, com rácios > 7 submetidos por correio mas <4 em atendimento presencial.
- *Castelo Branco*, com rácio >8 submetidos por correio e <4 em atendimento presencial.
- *Viseu*, com rácio >6 submetidos por correio e <3 em atendimento presencial.
- *Bragança*, com rácio >6 submetidos por correio e <3 em atendimento presencial.

Com possibilidade de inclusão em fases posteriores caso se verifique evolução positiva da procura, serão monitorizadas regiões com rácios abaixo de 3 em ambos os canais, mas onde existem características demográficas específicas, como população envelhecida ou elevada dispersão territorial.

As Regiões Autónomas foram excluídas nesta fase inicial de expansão, apesar dos rácios elevados de utilização, devido à existência de uma rede de atendimento assistido já consolidada e eficaz nas ilhas, conforme referido anteriormente.

Para promover a adoção da solução, propõe-se o desenvolvimento de *banners* no portal institucional e de um folheto informativo, conforme exemplo, com instruções simples e em linguagem clara, adaptadas à população com menor literacia digital. Este material visa incentivar a utilização autónoma dos quiosques, reforçar a visibilidade da solução e contribuir para a redução do volume de atendimento presencial.

Figura 7 –Folheto Informativo

Por fim, serão implementados mecanismos de monitorização contínua, com indicadores que permitam avaliar o desempenho da solução, identificar melhorias e apoiar decisões futuras. A *redução do envio de documentos por correio*, o *aumento da utilização dos quiosques e da digitalização assistida* serão sinais diretos de adesão dos beneficiários. A *satisfação dos utilizadores* e o *custo por transação* funcionarão como métricas de aceitação, sustentabilidade e eficiência em comparação com o atendimento presencial.

3.4. Porque é melhor do que o que está em vigor

A Rede de Quiosques da ADSE complementa os canais de submissão já existentes e é particularmente vantajosa para mitigar a dificuldades no acesso e uso dos meios digitais:

- *Reduz a necessidade de atendimento presencial:* oferece uma alternativa ao atendimento em loja, potencialmente diminuindo filas e tempos de espera.
- *Aumenta a eficiência operacional:* a desmaterialização dos pedidos agiliza o processamento nos sistemas de backend.

- *Garante segurança:* o processo é totalmente integrado aos sistemas da ADSE, assegurando a proteção e confidencialidade dos dados conforme as normas do RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados), sendo os documentos físicos devolvidos ao beneficiário.
- *Promove autonomia:* o sistema self-service permite que os beneficiários realizem a tarefa de forma independente e rápida.
- *Supera barreiras digitais:* ao disponibilizar um ponto físico com equipamento dedicado e um software otimizado para self-service, permite a submissão desmaterializada a quem não possui scanner em casa, não tem acesso fiável à internet, ou tem dificuldades em usar a APP MyADSE e a ADSE Direta.

Ao criar esta rede, a ADSE reforça a sua acessibilidade e inclusão para um leque mais vasto de beneficiários, atuando diretamente sobre o problema da infoexclusão na submissão de pedidos de reembolso.

3.5. Quais as condições necessárias e suficientes à sua implementação

A implementação da Rede de Quiosques da ADSE exige a satisfação de várias condições e a consideração de fatores críticos de sucesso, entre os quais se destaca a avaliação do orçamento necessário e dos benefícios esperados.

Pretende-se com esta iniciativa, reduzir custos operacionais; aumentar a produtividade e melhorar a experiência de atendimento aos beneficiários. Nesse sentido, é essencial proceder ao levantamento dos custos de investimento, nomeadamente:

- Infraestruturas e tecnologias: hardware, software, sistemas de armazenamento e arquivo;
- Recursos humanos: formação de pessoal, consultores, horas de trabalho alocadas à implementação;
- Implementação e manutenção da solução;
- Custos intangíveis: resistência à mudança, adaptação dos utilizadores, possível quebra de produtividade numa fase inicial.

Por outro lado, devem ser contabilizados os retornos esperados, tanto tangíveis quanto intangíveis, tais como:

- Redução de custos com papel, impressão e arquivo físico;

- Diminuição de retrabalho e erros operacionais;
- Economia de tempo e recursos através da automatização de processos;
- Aumento da eficiência e produtividade, com fluxos mais rápidos e fiáveis;
- Maior segurança e conformidade, com controlo de acessos, rastreabilidade e facilidade de auditoria;
- Respostas mais céleres e eficazes às solicitações dos beneficiários.

3.5.1. Orçamento

Tal como em qualquer processo de modernização organizacional, a estratégia de desmaterialização e simplificação dos procedimentos relativos à submissão de pedidos de reembolso deve ser acompanhada de uma planificação rigorosa, incluindo a análise detalhada de custos e benefícios.

A quantificação destes custos e benefícios permite calcular o retorno sobre o investimento (ROI); o período de recuperação do investimento; os ganhos operacionais ao longo do tempo; e a viabilidade económica da solução.

Neste âmbito, importa aferir se os custos associados à instalação dos quiosques — incluindo a aquisição de software e hardware — proporcionam os benefícios esperados, ou se, por outro lado, a solução se revela financeiramente desajustada face aos objetivos propostos.

Tabela 7 – Classificador económico da despesa: da 1.ª fase

CLASSIFICADOR ECONÓMICO DA DESPESA (CEAP)			
RUBRICA	**Descrição da Despesa**	**Custo inicial**	**Custo total**
02.02.00 - Aquisição de serviços	SOFTWARE: APLICAÇÃO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS UNATTENDED EASY CAPTURE (duas unidades)	6 826,60 €	49 261,80 €
02.02.00 - Aquisição de serviços	SERVIÇOS DE CONSULTORIA/IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO: PILOTO DA SOLUÇÃO (duas unidades)	9 594,00 €	
02.02.00 - Aquisição de serviços	APLICAÇÃO DE DIGITALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS UNATTENDED EASY CAPTURE (unidade)	2 844,40 €	17 066,25 €
02.02.19 - Assistência técnica	MANUTENÇÃO DE SOFTWARE - 1º ANO (por unidade)	568,90 €	3 413,25 €
02.02.00 - Aquisição de serviços	IMPLEMENTAÇÃO SOLUÇÃO - Configiguração de plataforma; instalação; testes configuração, de integração e aceitação (duas unidades)	9 594,00 €	28 782,00 €
02.02.01 - Encargos com instalações	ADAPTAÇÃO ESPAÇOS DE INSTALAÇÃO/OBRAS EM ESPAÇOS AFETOS/PROTOCOLADOS (unidade)	1 000,00 €	8 000,00 €
		30 427,90 €	**106 523,30 €**
02.02.19 - Assistência técnica	VALOR ANUAL MANUTENÇÃO - APÓS 1.º ANO (unidade)	1 137,80 €	9 102,00 €
02.02.19 - Assistência técnica	MANUTENÇÃO DE SOFTWARE - APÓS 1º ANO (unidade)	568,90 €	4 551,00 €
02.00.00 - Aquisição de bens e serviços	PREVISÃO DE AUMENTOS AO ANO (3.º, 4.º e 5.º anos - conforme inflação - 3%) (unidade/ano)	51,20 €	1 228,80 €
		1 757,90 €	**14 881,80 €**

Assim, a primeira fase do projeto, que prevê a instalação de seis novos quiosques e a rentabilização dos dois equipamentos já existentes (1 ativo; 1 inativo) será operacionalizado no primeiro trimestre de 2026 e tem uma configuração financeira prevista até ao ano de 2030 em conformidade com o classificador económico das receitas e despesas públicas, sendo nessa altura sujeito a avaliação sobre os impactos e sobre a necessidade de adaptações ou alterações.

A implementação de seis novos Quiosques, que se juntam aos dois já existentes, representa um investimento inicial total de 106.523,30€ (IVA incluído). A este valor acrescem custos de manutenção entre o segundo e o quinto ano, no montante de 14.881,80€, totalizando, ao longo dos cinco anos do projeto, um investimento global de 121.405,10€. Este montante será integralmente suportado por receitas próprias da ADSE, proveniente dos descontos dos beneficiários (Rubrica CEAP: 03.00.02 - receita proveniente da percentagem de desconto nos vencimentos dos funcionários públicos e agentes dos serviços do Estado beneficiários da ADSE).

Relativamente aos custos atuais com recursos humanos envolvidos no processo de digitalização assistida, os quatro trabalhadores dedicados a esta atividade representam um encargo anual total de 82.540,94€.

Tabela 8 - Despesas com pessoal

DESPESAS MENSAIS ATUAIS COM PESSOAL AFETO À DIGITALIZAÇÃO			TOTAL/ANO
LISBOA	ASSISTENTE TÉCNICO	1 260,77 €	17 386,78 €
LISBOA	ASSISTENTE TÉCNICA (Digitalização correspondência)	1 260,77 €	17 386,78 €
LISBOA	TÉCNICO SUPERIOR	1 875,10 €	25 987,40 €
PORTO	TÉCNICO SUPERIOR	1 574,57 €	21 779,98 €
		5 971,21 €	82 540,94 €

Com base nos valores apresentados, é possível concluir que, até ao final do segundo ano de funcionamento dos quiosques, o investimento inicial, acrescido das despesas de manutenção previstas para os cinco anos do projeto e considerando a permanência de um assistente técnico afeto à iniciativa, estará praticamente amortizado pelos custos que deixariam de ser incorridos com o atual modelo de digitalização manual.

Este cenário demonstra não apenas a viabilidade financeira da solução, mas também reforça a sua sustentabilidade e a eficiência associada à transição para um modelo mais autónomo, seguro e digitalmente assistido.

No que respeita à segunda fase do projeto - anteriormente referida-, pretende-se alargar a cobertura geográfica com a instalação de mais seis quiosques - em Santarém, Viana do Castelo, Leiria, Viseu,

Bragança e Castelo Branco-, cuja entrada em funcionamento se prevê para o primeiro semestre de 2027. O custo estimado para esta nova fase é de 150.762,09€, conforme detalhado no quadro abaixo, prevendo-se que o investimento seja integralmente financiado através de candidatura ao Programa "Digitalização da Administração Pública Local (IT)".

Tabela 9 - Configuração financeira da 2.ª fase

SOFTWARE APLICACIONAL PARA QUIOSQUES DE PEDIDO DE REEMBOLSO - CONFIGURAÇÃO FINANCEIRA				
	DESCRIÇÃO DA DESPESA		INICIAL	TOTAL
CUSTO	Aquisição de serviços	SOFTWARE: APLICAÇÃO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS UNATTENDED EASY CAPTURE (duas unidades)	6 826,60 €	49 261,80 €
	Aquisição de serviços	SERVIÇOS DE CONSULTORIA/IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO: PILOTO DA SOLUÇÃO (duas unidades)	9 594,00 €	
	Aquisição de serviços	APLICAÇÃO DE DIGITALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS UNATTENDED EASY CAPTURE (unidade)	2 844,40 €	17 066,25 €
	Assistência técnica	MANUTENÇÃO DE SOFTWARE - 1º ANO (por unidade)	568,90 €	3 413,25 €
	Aquisição de serviços	IMPLEMENTAÇÃO SOLUÇÃO - Config. plataforma; instalação; testes configuração, de integração e aceitação (duas unidades)	9 594,00 €	28 782,00 €
	Encargos com instalações	ADAPTAÇÃO ESPAÇOS DE INSTALAÇÃO/OBRAS EM ESPAÇOS AFETOS/PROTOCOLADOS (unidade)	1 000,00 €	6 000,00 €
	Aquisição de bens e serviços	PREVISÃO DE AUMENTOS ANO (conforme inflação - 3%)		31 356,99 €
			30 427,90 €	**135 880,29 €**
MANUTENÇÃO	Assistência técnica	VALOR ANUAL MANUTENÇÃO - APÓS 1.º ANO (unidade)	1 137,80 €	9 102,00 €
	Assistência técnica	MANUTENÇÃO DE SOFTWARE - APÓS 1º ANO (unidade)	568,90 €	4 551,00 €
	Aquisição de bens e serviços	PREVISÃO DE AUMENTOS AO ANO (3.º, 4.º e 5.º anos - conforme inflação - 3%)	51,20 €	1 228,80 €
			1 757,90 €	**14 881,80 €**

A eventual terceira fase de expansão do projeto ficará condicionada à evolução positiva da procura verificada nas fases anteriores, bem como à análise de caraterísticas demográficas específicas que possam especificar o seu alargamento. A sua concretização dependerá, por isso, de uma avaliação e apreciação oportunas, a realizar em momento posterior, com base em critérios técnicos e estratégicos devidamente fundamentados.

3.5.2. Atores envolvidos

A implementação da Rede de Quiosques da ADSE envolve diversos atores, cada um com responsabilidades específicas no sucesso da iniciativa:

- *ADSE, I.P.:* entidade promotora e responsável pela iniciativa. Compete-lhe a aquisição e fornecimento do hardware dos quiosques; a disponibilização da infraestrutura necessária ao

funcionamento da solução; e o envolvimento das suas equipas internas na conceção, implementação e monitorização do projeto.

- *Beneficiários da ADSE*: utilizadores finais da solução, responsáveis pela utilização autónoma dos quiosques para submissão de pedidos de reembolso. O seu grau de adesão e satisfação será um fator crítico para o sucesso da iniciativa.
- *Fornecedor do Software Aplicacional e dos Serviços de Implementação e Manutenção*: entidade responsável pelo desenvolvimento, configuração, integração e suporte técnico contínuo do sistema informático que suporta os quiosques.
- *Fornecedor do Hardware dos Quiosques*: empresa contratada para o fornecimento, instalação e eventual manutenção dos equipamentos físicos (quiosques), assegurando que cumprem os requisitos técnicos e ergonómicos definidos pela ADSE.
- *Parceiros para instalação dos Quiosques:* Lojas do Cidadão/Espaço Cidadão, Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia.

3.5.3. Obstáculos que temos de antecipar

A expansão da Rede de Quiosques requer uma análise cuidadosa dos riscos e obstáculos que podem comprometer o sucesso do projeto. Para garantir a sua eficácia e sustentabilidade, os seguintes fatores críticos devem ser antecipados e devidamente mitigados:

- *Disponibilização de Pré-Requisitos pela ADSE*

  O cumprimento do cronograma está condicionado à entrega atempada dos equipamentos e à disponibilidade da infraestrutura tecnológica da ADSE, ambos fundamentais para o avanço das atividades.
- *Integração com Sistemas Existentes*

  A interoperabilidade com os sistemas de backend (ADD, SIR) é essencial. Interfaces obsoletos ou pouco flexíveis poderão dificultar a integração e atrasar o desenvolvimento.
- *Aceitação e Utilização pelos Beneficiários*

  A exclusão digital e a resistência à mudança podem limitar a adoção. Para mitigar este risco, é crucial garantir interfaces intuitivas, produzir materiais de apoio acessíveis (como folhetos explicativos) e considerar ações de sensibilização e formação dirigida.
- *Qualidade dos Dados e Processos Operacionais*

A eficácia da solução depende da qualidade dos dados submetidos e da estabilidade dos processos internos. Dados inconsistentes ou falhas nos fluxos operacionais poderão comprometer o desempenho do sistema.

- *Localização e Cobertura da Rede*

  A escolha dos locais de instalação deve considerar fatores como acessibilidade, proximidade dos utilizadores e qualidade da conectividade. Locais remotos ou com internet instável poderão prejudicar a experiência do utilizador.

- *Manutenção e Atualização da Solução*

  A versão piloto não contempla mecanismos de monitorização ou atualização remota, o que dificulta a gestão da rede em escala. Falhas técnicas poderão ocorrer, e a capacidade de resposta dependerá da gravidade do problema e da sua priorização pela equipa de suporte.

3.5.4. Tempos de implementação

A calendarização da expansão da Rede de Quiosques dependerá de diversos fatores, nomeadamente o número de unidades a instalar, a dispersão geográfica dos pontos de instalação e a complexidade logística e técnica associada à configuração de cada local.

A estratégia de implementação está estruturada em quatro fases principais: *Desenvolvimento* (parametrização técnica e preparação das soluções de software e hardware, incluindo as integrações com os sistemas internos); *Instalação* (transporte, montagem e ativação dos quiosques nos locais definidos, com realização de testes funcionais básicos); *Certificação* (verificação da conformidade técnica e operacional da solução instalada) e Aceitação (validação final por parte da ADSE e entrada em produção da unidade).

O piloto inicial — que integrou também o desenho funcional e técnico — teve uma duração de 13 semanas, servindo como referência para futuras fases. Considerando os ajustamentos necessários à escala e a complexidade acrescida da expansão, estima-se um prazo total de até 12 meses para a sua execução, garantindo uma implementação faseada, robusta e com acompanhamento contínuo.

3.6. De que forma é que a solução irá mitigar o problema

A Rede de Quiosques da ADSE surge como uma resposta estruturada às dificuldades enfrentadas por um conjunto de beneficiários no processo de submissão de pedidos de reembolso. A solução mitiga os problemas associados à falta de acesso a meios digitais, iliteracia digital e infoexclusão, através das seguintes medidas:

- *Reforço da Acessibilidade e Inclusão:* disponibiliza um ponto de contacto físico com tecnologia dedicada para a submissão desmaterializada, essencial para os beneficiários que não têm acesso à internet ou equipamentos em casa, ou que enfrentam dificuldades na utilização dos canais online (App MyADSE / ADSE Direta).
- *Redução da Dependência de Atendimento Presencial:* oferece uma alternativa eficiente ao atendimento presencial, reduzindo tempos de espera e aumentando a autonomia dos utilizadores.
- *Simplificação do Processo:* a solução é concebida com foco na facilidade de uso, permitindo uma experiência intuitiva e rápida, mesmo para utilizadores sem familiaridade com digitalização ou envio online de documentos.
- *Promoção da autonomia e Capacitação digital:* a utilização independente dos quiosques promove a confiança e autonomia dos beneficiários, contribuindo para a sua inclusão digital progressiva.
- *Eficiência Operacional:* a submissão digital na origem e a integração direta com os sistemas de backend da ADSE (ex. ADD, SIR) potenciam ganhos significativos em eficácia e otimização de custos na gestão dos pedidos de reembolso.

A instalação dos quiosques em locais estratégicos e acessíveis, como Lojas do Cidadão ou Juntas de Freguesia, permite à ADSE aproximar o serviço do beneficiário, ultrapassando barreiras geográficas e digitais.

A seguir, apresenta-se uma análise SWOT da solução proposta, identificando os seus principais pontos fortes, oportunidades, fragilidades e ameaças:

Figura 8 – Análise SWOT

4. Conclusões

A iniciativa de alargamento da rede de quiosques da ADSE insere-se no contexto mais amplo da modernização da administração pública e da adaptação aos desafios da transformação digital, particularmente no que respeita à melhoria da prestação de serviços a uma população maioritariamente envelhecida e potencialmente exposta a fenómenos de exclusão digital.

O problema das dificuldades na submissão de pedidos de reembolso é concreto e afeta um número significativo de beneficiários, sobretudo aqueles com limitações no acesso e uso das tecnologias de

informação e comunicação (TIC). A rede de quiosques constitui, assim, uma resposta prática e inclusiva para mitigar estas barreiras e promover o acesso equitativo aos serviços da ADSE.

A Solução Quiosque, assente num software específico para a digitalização e submissão autónoma de documentos, constitui um canal inovador e de elevado valor acrescentado, concebido para responder diretamente às dificuldades sentidas por beneficiários com limitações no acesso ou uso das tecnologias digitais. O projeto-piloto permitiu comprovar a viabilidade técnica da solução e validar o seu potencial no terreno. A expansão da rede, embora implique investimento em hardware, software, implementação e manutenção, bem como uma coordenação eficaz com os fornecedores, revela um potencial significativo para mitigar a infoexclusão no processo de submissão de pedidos de reembolso. Ao reforçar a acessibilidade, promover a autonomia dos utilizadores e complementar os canais digitais existentes, os quiosques podem contribuir para uma maior eficiência operacional da ADSE e para o aumento da satisfação dos beneficiários, especialmente daqueles com maiores dificuldades no meio digital.

Para garantir o sucesso da expansão, é essencial assegurar um planeamento criterioso da localização dos quiosques, a disponibilidade da infraestrutura tecnológica necessária e o desenvolvimento de estratégias de suporte e capacitação dos utilizadores. Esta abordagem deve integrar as lições aprendidas de estudos sobre exclusão digital e transformação digital na Administração Pública, reconhecendo que a relação entre transformação digital e gestão do conhecimento é determinante: os ganhos de eficiência só serão alcançados se o conhecimento sobre a utilização e gestão da nova tecnologia for efetivamente disseminado e internalizado.

Referencias bibliográficas

Autoridade Nacional de Comunicações. (2025, janeiro). *Competências Digitais da população e das empresas*. Acedido em 12 de maio de 2025. https://www.anacom.pt/streaming/Competencias_digitais_populacao_e_empresas_2024.pdf?contentId=1801487&field=ATTACHED_FILE

Comissão Europeia. (2022, 26 de janeiro). Declaração Europeia sobre os direitos e princípios digitais para a década digital (COM(2022) 28 final). Bruxelas.

Instituto Nacional de Estatística. (2023, 21 setembro). *População residente (Série longa, início 1991 - N.º) por Local de residência (NUTS – 2013), Sexo e Idade* [Indicador demográfico]. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000256&selTab=tab0

Instituto Nacional de Estatística. (2023, 23 novembro). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias*. Acedido em 12 de maio de 2025. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=637872566&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Instituto Nacional de Estatística. (n.d.). *Tabulador Censos 2021* [Base de dados interativa]. Obtido de https://tabulador.ine.pt/censos2021/ Acedido em 02 de junho de 2025

Ministério das Finanças (2002). Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro. Publicado no Diário da República n.º 38/2002, Série I-A. *Estabelece o regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas, bem como a estrutura das classificações orgânicas aplicáveis aos organismos que integram a administração central*. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/26-2002-284358

Miranda, I., Cruz-Cunha, M. M., Varajão, J., & Simões, R. (2014, janeiro). *The impact of the digital divide on the perceived interest of an e-Marketplace to support healthcare and social care services.* Procedia Technology. https://hdl.handle.net/1822/31089

ipps_iscte

Melhores Políticas Públicas

IPPS-Iscte - Instituto para as Políticas Públicas e Sociais

Av.ª das Forças Armadas, Edifício I, Gabinete 2SE03

1649-026 Lisboa

Segunda-feira, das 10h00 às 13h00

Terça a sexta-feira, das 10h00 às 13h00 e das 14h30 às 18h00

Tel.: +351 210 464 021 / 316