

# UPDATE

opdc  
digital business  
community

#84  
MAIO 2022

opdc CICLO DE CONVERSAS DIGITAIS

## WebMorning

### Os Dados na Administração Pública

Em parceria com:

ssas



# O novo ouro das organizações

Depois das pessoas, os dados são o maior ativo das organizações. Mas o desafio é saber como extrair valor deles. Para lá chegar, é preciso implementar a mudança cultural e organizacional em muitas entidades da AP, seja ao nível central ou local.

**APESAR DE HAVER JÁ MUITOS** exemplos de sucesso no Estado na utilização dos dados para criar valor, há ainda muito por fazer. A começar por uma obrigatória mudança cultural e organizacional em muitas das entidades públicas, quer ao nível central quer local. Aprender com os dados para fazer melhor, ter analítica preditiva e saber como criar plataformas de dados abertos são desafios que terão que ser enfrentados e ultrapassados. Tal como garantir recursos humanos com as necessárias qualificações.

A seguir às pessoas, os dados são o grande ativo das organizações. Mas há como saber extrair valor deles. No caso da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), a meta é “fomentar um círculo virtuoso de devolver em serviços e em valor acrescentado aos cidadãos na proporção da importância e do valor dos dados que gere”, como começou por explicar Mário Campos, Subdirector-geral dos Sistemas de Informação da AT, no início deste WebMorning, realizado em parceria com o SAS.

Este responsável explica que a AT tem vindo

a trabalhar a temática dos dados em diferentes perspetivas, todas assentes num princípio essencial: assegurar a qualidade dos dados nos seus diferentes vetores. Assim, e ao nível interno, foi definida uma abordagem segmentada dos dados, tendo em conta as necessidades e características “de quem é o nosso alvo, para endereçar o que valorizam, com os processos e ferramentas necessários à sua concretização”.

Há perfis de utilizadores muito distintos. Como os consumidores de dados, que valorizam ter informação um local único de consulta, numa perspetiva multicanal, de forma fácil e credível, nomeadamente com ferramentas como relatórios e dashboards. Ou os exploradores, que valorizam a flexibilidade e soluções intuitivas e interativas, com capacidade de articulação entre o acesso aos dados e a sua autonomia no domínio do self-service. Já o nível, tecnicamente mais exigente, dos analistas valoriza temas como a performance e a analítica e estatísticas avançadas. Segundo Mário Campos, um dos desafios mais relevantes para fornecer este tipo dados é



No Estado, há ainda muito por fazer para saber como retirar todo o valor dos dados. Com destaque para uma obrigatória mudança cultural e organizacional em muitas das entidades públicas, quer ao nível central quer local. Fazer analítica preditiva e saber como criar plataformas de dados abertos são outros desafios, como ficou claro neste evento, que decorreu a 27 de maio

conseguir ter recursos humanos próprios, com as valências necessárias, o que não é fácil num organismo público.

Já do ponto de vista externo, adianta que a AT tem vindo a promover “uma convergência, uma maior ligação entre a intervenção e ação. O que permite devolver em serviço o valor da informação que gere. O conhecimento que os dados nos trazem é efetivamente uma alavanca importante na otimização dos processos, para a sua simplificação e para se ter serviços mais eficazes”.

Ponto relevante é também manter “um importante foco nos processos de interoperabilidade,

uma vez que a informação é utilizada por outros organismos dentro do Estado. A AT tem papel de relevância em termos do fornecimento de informação, no contexto da AP”.

O gestor destaca ainda as orientações para a construção de uma política de dados abertos. Neste âmbito, “as administrações fiscais acabam por se consolidar como repositório de informação com a maior relevância e potencial, tanto para o Estado como para a sociedade civil e o mundo empresarial”. No caso da AT, foi celebrado um protocolo de governação de dados com o INE, enquanto entidade estatística nacional, para “alimentar de forma permanente o



### **Mário Campos**

Subdirector-General dos Sistemas de Informação,  
AT- Autoridade Tributária e Aduaneira

“Tudo o que fazemos é com dados e informação. Devemos fomentar um círculo virtuoso de devolver em serviço e em valor acrescentado aos cidadãos e empresas, na proporção da importância e valor dos dados que gerimos no contexto da AT”

---

“Do ponto de vista externo, temos vindo a promover uma maior ligação entre a intervenção e ação. O que permite devolver em serviços o valor da informação que gerimos. O conhecimento que os dados trazem é efetivamente uma alavanca importante na otimização de processos, de simplificação e de serviços mais eficazes”

---

“Pretendemos sobretudo ter uma estratégia holística em relação aos dados, maximizando o seu valor. Para cumprir a nossa missão no serviço que prestamos aos contribuintes e operadores económicos e ao sistema de informação da AP. O tema dos dados é fulcral”

---



### **João Tremeceiro**

Director, Lisboa Urban Management and Intelligence Center

“Estamos sempre a falar de ser mais eficientes, de fazer mais com menos, de ter respostas mais rápidas, de sermos proativos e estarmos mais próximos do cidadão. Isso só é possível com dados recolhidos em tempo real, que permitem conhecer como é que a cidade funciona em concreto. Só assim podemos aprender com o passado e sermos melhores no futuro”

---

“Se queremos ser proativos temos de aprender com os dados e conseguir fazer melhor no futuro. Esse é o caminho de quem faz as cidades, mas é um desafio muito grande”

---

“Estamos a aprender a gerir dados O que numa organização pública não é nada fácil. Nomeadamente ao nível dos recursos humanos, que são escassos. Já estamos a começar a usar os dados para criar analítica e a usá-los em formatos abertos, com a comunidade em geral e com a comunidade científica”

---

fluxo de dados necessário para a produção de informação de relevância nacional”, além de alimentar as necessidades de dados e informação da própria comunidade científica.

“Pretendemos sobretudo ter uma estratégia holística em relação aos dados, maximizando o seu valor. Para cumprir a nossa missão no serviço que prestamos aos contribuintes e os operadores económicos, e ainda para o sistema de informação da AP. O tema dos dados é fulcral na forma como olhamos para a nossa missão”, concluiu.

#### APRENDER COM OS DADOS PARA FAZER MELHOR

Numa cidade, onde a meta é tornar-se cada vez mais inteligente através da utilização da tecnologia, a realidade é diferente. Através dos projetos de smart cities, as cidades geram ainda mais e novos dados. Em paralelo, há pressões cada vez maiores para responderem às novas preocupações do mundo atual, no sentido de se tornarem mais eficiente, fazerem mais com menos, terem respostas mais rápidas e serem mais proativas e próximas dos cidadãos.

João Tremoceiro, Diretor do Lisboa Urban Management and Intelligence Center, diz que responder a todas estas exigências só é possível com dados que são recolhidos em tempo real e que permitem conhecer como é que a cidade funciona em concreto. “Só com essa informação, que permite conhecer o pulsar da cidade, podemos aprender com o passado e sermos melhores no futuro. Além de permitir tomar decisões em tempo real. Se queremos ser proativos, temos de aprender com os dados para conseguir fazer melhor. Esse é o caminho de

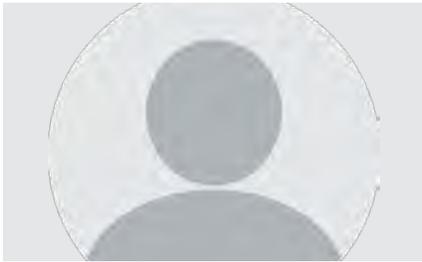
quem faz as cidades, mas é um desafio muito grande”, salienta.

Na capital, já se começou esse caminho de integração de dados e, atualmente, a plataforma de gestão inteligente de Lisboa integra milhões de registos. “Já temos alguma informação e estamos a aprender a gerir dados. O que, numa organização pública não é nada fácil, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, que são escassos. É um grande desafio para a AP”.

Ainda assim, Lisboa está a “começar a usar os dados para criar analítica, assim como para os partilhar em formatos abertos com a comunidade em geral”, além da comunidade científica, com a qual o município tem diversas parcerias que permitem à autarquia “ter acesso ao conhecimento que não podemos ter internamente e que é difícil contratar. Temos o benefício de poder testar soluções e poder ter os resultados desse trabalho”, diz o responsável. Que deixa claro que, ao nível interno, nos serviços do município, há ainda muitas áreas a funcionar em verticais e que não partilham entre si a informação, quando os problemas são transversais.

Já a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) foca-se exatamente nos dados, para os poder disponibilizar aos investigadores. Como explica Joaquim Santos, Diretor das Estatísticas da Educação, “foi construída uma base de dados para permitir que os utilizadores possam consultar dados anonimizados numa perspetiva longitudinal e de acompanhamento”.

Este é “um processo evolutivo, nem sempre planeado. As coisas vão acontecendo”, adianta, explicando que sendo as escolas os grandes for-



### **Joaquim Santos**

Diretor das Estatísticas da Educação, DGEEC

“Temos uma preocupação muito clara, como órgão oficial de estatísticas, na disponibilização de dados aos investigadores. Já construímos uma base de dados nesse sentido, num processo evolutivo e nem sempre planeado. As coisas vão acontecendo”

---

“As escolas são os nossos grandes fornecedores de dados. Assim, começámos a disponibilizar-lhes ferramentas que lhes permitem a sua própria gestão. O Ministério da Educação usa depois essa informação para produzir dados, através de várias plataformas”

---

“Temos obviamente um grande desafio, que é o dos recursos humanos para fazer o tratamento de dados e a sua análise. Assim como o desafio da diversificação da forma como usamos a informação. Temos formas de difusão pública da informação mas estamos a tentar construir, a partir de ferramentas que permitam dashboards, a resposta a perguntas concretas dos interessados”

---



### **Miguel de Castro Neto**

Sub-diretor, NOVA Information Management School e Diretor do NOVA Cidade - Urban Analytics Lab

“Temos um desafio imenso para criar valor sobre os dados e, objetivamente, um problema com os silos de dados que subsistem nas organizações. Achei que o GDPR seria a alavanca para o data governance, mas, na realidade, isso não aconteceu e hoje somos confrontados hoje com um bloqueio nos dados”

---

“A CML tem uma missão que é muito importante, de tentar partilhar as boas práticas do trabalho desenvolvido e alargar as bases de dados disponíveis. Não podemos deixar que o RGPD seja um bloqueador da inovação. Temos de criar um quadro de boas práticas na utilização os dados importantes para a AP e as cidades”

---

“O programa de interoperabilidade da AP é crítico, mas tem que ser alargado. Dentro da AP temos a capacidade de criar serviços de dados que podem ser muito valiosos para os demais organismos. Há um espaço de oportunidade imenso para ir mais longe, só espero ver a iniciativa da interoperabilidade a crescer”

---

necedores de dados da DGEEC, estas começaram a ter acesso a ferramentas que permitem a recolha de dados anonimizados, de alunos e de professores, o que permitiu evoluir. São as escolas que fazem a sua própria gestão de dados através destas ferramentas e o Ministério da Educação tem acesso a eles através de várias plataformas.

Com a entrada em vigor do RGPD, o gestor explica que se colocou a questão de saber como proteger os dados individuais nas bases de dados criadas para consulta, quer interna quer externa. Assim, com o SAS, foi criada uma base de dados que tem um processo de anonimização, mas que permite retirar dados e informação muito relevante, nomeadamente do percurso educativo dos alunos.

Mas também aqui o desafio é ter os recursos humanos qualificados para fazer o tratamento de dados e a sua análise, assim como a diversificação da forma como é utilizada a informação. “Temos formas de difusão pública da informação e estamos a tentar construir, a partir de ferramentas que permitam dashboards, a resposta a perguntas concretas”, diz o gestor, sempre com um pressuposto: “os dados pessoais têm de ser cuidadosamente protegidos”. É que é necessário “colocar os números a falar. Os dados devem ser abertos, mas não necessariamente escancarados”.

#### SILOS PERSISTEM NAS ORGANIZAÇÕES

O NOVA Cidade - Urban Analytics Lab tem desenvolvido com a cidade de Lisboa “um trabalho extraordinário. Temos conseguido a criação de valor com os dados que a cidade tem ao seu dispor”, explica Miguel de Castro Neto,

Subdiretor da NOVA Information Management School e diretor deste laboratório. Considerando que existe um “desafio imenso para criar valor sobre os dados”, o gestor admite que “temos, objetivamente, um problema com os silos nos dados nas organizações”.

Se a sua expectativa era que o RGPD seria uma alavanca para a governança dos dados, na realidade isso não aconteceu. “Hoje, somos confrontados com um bloqueio nos dados, porque não existem competências jurídicas internas nas organizações para perceberem que o RGPD não deve ser um bloqueio aos dados. Ao criar valor com os dados, criamos uma só única verdade na organização, o que é uma coisa extraordinária. Normalmente, isso não acontece”, explica.

Foi exatamente a necessidade de gerir dados que esteve na base do trabalho com a Câmara de Lisboa, de forma a promover a entrega de informação, através de dashboards, que permitem monitorizar o que está a acontecer e usar os dados de forma holística. Como tudo impacta tudo, de forma cruzada, é possível ir muito além da analítica descritiva, para a analítica preditiva, como explica Miguel de Castro Neto. Assim, o trabalho tem estado centrado em costumizar respostas no tempo e no espaço, o que permite encontrar soluções e construir políticas públicas.

O gestor destaca que “se os dados são um desafio, as competências também são. As pessoas têm de se capacitar na recolha de dados e ajudar à capacidade de decisão”. Explica ainda que os dados disponíveis ainda são muito de contexto, uma vez que existem poucos portais de dados abertos e mesmo estes não os disponibilizam da forma mais fácil. Por isso, o projeto também



## José Fonseca

Senior Customer Advisor for Data Management, SAS

“A CE está a fazer um grande esforço para que a Europa seja um centro da partilha de informação. Cada estado-membro vai ter de dar um salto, não só na partilha interna como ao nível europeu, assim como na certificação dessa partilha”

“Todos nós podemos ser data cientists. Há é que ter a curiosidade de analisar e explorar a informação. Os dados abertos estão muito aquém do que é entregue hoje. Deveria haver um catálogo único para a partilha de informação entre as organizações”

“Falamos, e bem, que temos de evoluir com a partilha da informação com as universidades e com quem faz investigação. Mas o desafio será fazer a partilha dessa informação com o cidadão comum, que deverá poder aceder e explorar toda a informação ao seu dispor. Estamos no caminho certo e o desafio está aí. Ter os parceiros certos é importante”

tem envolvido a plataforma nacional de dados abertos criada pela AMA, o dados.gov, assim como o portal europeu de dados abertos. Mas “há ainda um caminho a ser seguido. E não podemos deixar que o RGPD seja um bloqueador da inovação. Temos de criar um quadro de boas práticas na utilização os dados importantes para a AP e para as cidades”.

Também José Fonseca, Senior Customer Advisor for Data Management do SAS, avança que “nos processos, muito se conseguiu fazer com o RGPD. Conseguimos dar um salto quântico do que existia, mas ficou muito aquém do que se poderia fazer. E não pode ser um elemento bloqueador”.

“Na AP, os processos e os regulamentos não podem ser algo que é bloqueador da inovação com dados. A partilha da informação é fundamental para tirar valor dessa informação. É mandatório que haja mais passos nesse sentido. A CE está a fazer um grande esforço para que a Europa seja o centro da partilha de informação e cada país membro vai ter de dar um salto, não só na partilha interna de dados como na partilha na Europa”, adianta.

Destaca ainda a importância da ética na analítica de dados, no sentido de se ter a certeza de que “os modelos que estamos a construir não têm alguma segregação de informação que possa criar problemas na comunidade”. A qualidade dos dados também é fundamental, pelo que a “contínua avaliação sobre a informação tem que ser um dos dashboards mais importantes das organizações”.

Entendendo que as estratégias de dados abertos estão muito aquém do que é possível, defende que “deveria haver um catálogo único para a

partilha de informação entre as organizações”. E deixa um desafio: “temos de evoluir com a partilha da informação com as universidades e com quem faz investigação. Mas o desafio será fazer a partilha dessa informação com o cidadão comum. Qualquer cidadão deverá aceder à informação e explorá-la. Estamos no caminho certo e o desafio está aí. Ter os parceiros certos é importante”.

Já na fase de Q&A, moderada pela Diretora Executiva da APDC, Sandra Fazenda Almeida, foi abordado o tema da criação de espaços comuns de dados. No caso da AT, e através da sua parceria com o INE, toda a informação é integrada e centralizada o máximo possível para ser partilhada, sendo que os dados são na sua maioria públicos. Mário Campos destaca, no entanto, que “o atual momento que vivemos é particularmente desafiante em matéria de dados: se, por um lado, temos dados como nunca tivemos, os critérios para a sua exploração que são bastante mais exigentes e dinâmicos.

Tema também fundamental é o da cibersegurança. Essa é uma “preocupação constante” na autarquia da capital, como destaca João Tremoceiro, que deixa claro que tal como nas organizações, nas cidades há realidades muito diferentes que coexistem entre si. Trata-se não de um problema tecnológico, mas organizacional, de cultura das organizações, que terá obrigatoriamente de mudar: “Temos de ter uma visão clara de relacionamento com o cidadão. Isto sim vai gerar cada vez mais dados”.•

>>>> **Aceda ao vídeo do Evento**

<https://youtu.be/scZgbFd8tuY>

Patrocinadores Silver

accenture

altice

Capgemini engineering

devoteam

ERICSSON

HUAWEI

NOKIA

NOS

vodafone

Parceiros para o Talento

AON

thekeytalent

Patrocinadores Bronze

AXIANS

CISCO

DELOITTE

DXC TECHNOLOGY

GOOGLE

HP

HPE

IBM

INETUM

MICROSOFT

MINSAIT

SAP

SAS

Parceiros

CIRCLE

VIATECLA

Vda