Building a better working world

Conhecer os desafios ajuda a encontrar o caminho?

Portugal: Desafios para 2021

2ª edição
Parte II

Quanto melhor a pergunta. Melhor a resposta.
Melhor trabalha o Mundo.

Índice

Parte II

Sumário Executivo 03

3 Talento **04**

Bem-vindos às organizações do futuro 05

Escritórios do Futuro: Impactos nos espaços de escritórios e novos modelos de trabalho 08

4 Digital **12**

Economia, Confiança, Sociedade e Cibersegurança 13

Os desafios para a Função Fiscal 16

5 Estado **21**

O que esperar do Orçamento do Estado para 2022? 22

PRR - como recuperar rápido garantindo a força perene da resiliência 25

Investimento na ferrovia 28

No-Stop-Shop: um Estado centrado nas pessoas e no planeta 31

Governo 4.0 – O *Design* de experiências de vida 34

Internamentos sociais, reflexos modernos de um problema antigo 37

Impactos da Covid-19 no Sistema de Saúde: passado, presente e futuro 41

Desafios do SNS pós-pandemia 44

João Alves
Country Managing Partner,
EY Angola,
Portugal,
Moçambique

Sumário Executivo

Esta nova edição do *Desafios* chega num momento em que se conjugam várias notícias aparentemente positivas: em 2021 o PIB vai crescer muito acima da média dos últimos anos, o regime de moratórias será prolongado até final do ano e o bom ritmo da campanha de vacinação já permite antever o final das restrições que ainda limitam a atividade económica.

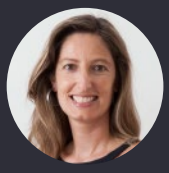
Relativamente ao crescimento, ele resulta do efeito de base causado pela queda abrupta da atividade económica na fase inicial da pandemia. É interessante assinalar o sentimento otimista do relatório de Verão da Comissão Europeia, que indica que o ritmo de recuperação está a ser melhor do que o inicialmente esperado. No entanto, sendo 2022, no essencial, um ano perdido para a captação de fluxos turísticos internacionais, a evolução positiva dos números tem de ser analisada de forma cautelosa. Vai ser importante olhar para dados mais granulares, por sector de atividade, bem como para dados comparativos com outras economias, para se poder fazer uma avaliação correta de como fica a competitividade de Portugal no pós-pandemia.

O prolongamento das moratórias vai permitir a alguns negócios aproveitar a melhoria do ambiente económico e ganhar momentum para serem de novo viáveis quando assumirem na íntegra as respetivas estruturas de custos. Sendo importante evitar a destruição de valor e de emprego, não se deve esquecer que o custo desta medida vai somar à fatura total da pandemia, que continuará a ser apresentada aos contribuintes em anos futuros. Por outro lado, haverá empresas que deixarão de ser competitivas num mundo em que os consumidores mudaram, as cadeias de abastecimento evoluíram e alguns concorrentes foram mais ágeis a adaptar modelos de negócio. Para estas, as moratórias continuam a ser um paliativo e não uma cura.

O regresso a um mundo sem limitações pode ser uma das maiores incertezas da segunda metade de 2021, com duas grandes variáveis a considerar: por um lado, as forças da natureza que favorecem o vírus, sempre com a ameaça de que este evolua para superar as defesas criadas pelas vacinas existentes; por outro, a natureza humana e o grau de resistência à vacinação que se observa em algumas geografias. Um dos grandes desafios dos próximos tempos poderá mesmo ser este equilíbrio entre o respeito pelas liberdades individuais e a promoção do interesse coletivo, sendo claros para as empresas os custos de eventuais surtos adicionais. Igualmente importante será observar como evolui a pandemia em países em que, antes de se chegar ao debate sobre a vacinação, ainda há que conseguir o acesso às vacinas.

Tendo a pandemia alterado tanto as nossas vidas em 2021, acreditamos que pode também levar consigo a *silly season*. E é por isso que partilhamos novas perspetivas sobre temas que acreditamos serem ainda desafios a ter em conta no ano em curso. Porque mesmo em férias, é sempre tempo de preparar o futuro.

3
Talento



Tânia Ribeiro
Senior Manager EY,
People Advisory Services

Bem-vindos às organizações do futuro

A transformação digital estava a pressionar as organizações a se reinventarem, a pandemia fez o resto. Bem-vindos às organizações do futuro!

A transformação digital estava a pressionar as organizações a se reinventarem, a pandemia fez o resto. Bem-vindos às organizações do futuro!

Antes de iniciarmos esta viagem, o que importa saber, para alinhar coordenadas? De acordo com o *survey* da EY *Work Reimagined Employee 2021*, 90% dos colaboradores querem um trabalho flexível e 54% consideram a hipótese de se despedir, caso tal situação não se concretize.

As novas expetativas dos colaboradores estão a obrigar as organizações a desafiar conceitos convencionais. A flexibilidade está na agenda do dia, mas não pode ser interpretada de forma limitada. Não basta responder a "onde" se trabalha, mas também (e muito mais difícil), a "quando" e "como" se trabalha. O trabalho híbrido cria desequilíbrios que antes, com todos os colaboradores à distância, não se verificavam. É preciso criar regras que assegurem a não distinção de colaboradores "de primeira" (os que estão no escritório) face aos outros, garantindo a inexistência de desigualdades de género, salariais, avaliação, desenvolvimento e progressão na carreira.

Mas como se afiguram então as organizações do futuro? São pensadas e desenhadas para serem ágeis através dos colaboradores, que assumem o papel de protagonistas, sendo colocados no centro das decisões. As estruturas hierárquicas são quebradas e substituídas por novas formas de trabalhar colaborativas e os líderes redefinem o seu

papel, gerindo equipas híbridas através do propósito, confiança e resultados. O bem-estar dos colaboradores, a promoção do mérito e as métricas de sustentabilidade, marcam a agenda dos CEOs. A **jornada do colaborador é um eixo central nas organizações do futuro**. Esta procura criar uma experiência impactante e inspiradora, digital e personalizada, desenhada com o intuito de maximizar o potencial de desenvolvimento das pessoas, aumentar a produtividade e gerar valor acrescentado para o negócio. A jornada é composta por três áreas que se complementam:

Tecnologia: o ambiente de trabalho de referência passa a ser o digital, com as aplicações tecnológicas a garantirem equipas conectadas. A robótica e a inteligência artificial estão totalmente integradas nos processos, aumentando exponencialmente a capacidade das equipas e a eficiência organizacional. O investimento no *upskill* e *reskill* dos colaboradores é contínuo, motivando-os para uma rápida e correta adoção da tecnologia como alavanca da *performance*.

Cultura: a cultura é orientada para o propósito e baseia-se na confiança, transparência, experimentação, *ownership* e autoliderança. A colaboração é o coração das novas formas de trabalhar, apostando-se na criação de comunidades, redes de interações e parcerias, que levam a mais inovação e melhores resultados.

Escritório: o tamanho é mais reduzido (ajustado ao trabalho híbrido), mas apresenta-se como um espaço simbólico de maior relevo na vivência e difusão da cultura. É um espaço agradável e inspirador, onde a vida profissional e pessoal se integram. Versátil e multiusos, ajusta-se às diferentes necessidades dos colaboradores e à dinâmica organizacional: local de recolhimento (assegurando privacidade e concentração) e de trabalho em equipa (estimulando o *brainstorming* e a coconstrução); local de formação e desenvolvimento holístico através de experiências diversas; e espaço de socialização, discussão ou diversão, num reforço contínuo dos laços e da cultura.

Antes de terminarmos esta viagem ao futuro, uma nota à navegação: Existem muitas **oportunidades no futuro**, como o aumentar da capacidade humana, da eficiência e da rapidez. Mas existem também **riscos associados**, como a perda da interação física, a empatia ou a criatividade. É essencial trabalhar-se estes aspetos, para que os riscos sejam reconvertidos em áreas fortes e fatores de diferenciação positiva na proposta de valor das organizações.

As organizações do futuro, alavancadas na transformação digital, têm muitas oportunidades, mas também ameaças.

Oportunidades

Aumentar a capacidade humana, eficiência, rapidez

Ameaças

Perda da interação física, empatia, criatividade.
É necessário potenciar as oportunidades e reconverter as ameaças, tornando-as fatores de diferenciação positiva na proposta de valor das organizações do futuro.

Escritórios do Futuro: Impactos nos espaços de escritórios e novos modelos de trabalho

João Moura
Associate Partner EY,
Head of Real Estate,
Hospitality, Construction
& Infrastructure

Quando se esperava que um dos segmentos mais afetados pela pandemia seriam os escritórios, a verdade é que a crise veio criar uma nova oportunidade e uma nova procura.

O mercado dos escritórios, de forma inesperada ou tendencionalmente expectável, passou a ter um novo concorrente: "o canto da casa onde passou a caber uma secretária", "a mesa improvisada" ou "o escritório da casa desarrumado e com pó". No fundo, o cenário de "teste" correu bem, com excelente capacidade de adaptação e improviso e com resultados satisfatórios ou até acima do esperado.

Na generalidade, a eficiência aumentou, o nível de empenho manteve-se ou até aumentou, os custos de *utilities* e manutenção de escritórios diminuíram e os custos de deslocação para os escritórios e clientes também diminuíram. Não fosse o impacto financeiro da crise ao nível do tecido empresarial e este cenário idílico teria sido perfeito e um *case study* a vigorar em todos os livros de gestão.

Esta realidade, e identificado o ganho para cada empresa, já não vai mudar, nem voltar ao que era antes da pandemia. Não existem dúvidas de que o futuro estará numa mudança do local de trabalho e do modelo de funcionamento das equipas e da dinâmica dos negócios.

É hoje já comentado que os escritórios serão convertidos num "modelo híbrido", mas muito há ainda por definir no que significa esse modelo e a questão principal é que não vai existir um único modelo, mas sim diversos modelos, quase tantos quanto o número de empresas em Portugal. As empresas vão precisar do apoio estratégico integrado de consultores, com conhecimentos nas áreas de Estratégia

Corporativa, Talento, *Real Estate*, Contabilidade, Sistemas de Informação e Organização, pois novos modelos de negócio podem criar importantes vantagens competitivas e novas oportunidades de negócio.

A simplicidade dos critérios de escolha de escritórios, antes da pandemia eram, principalmente, a área, a renda unitária e o custo total de ocupação. A localização, em muitos casos, era um resultado do binómio m2 Vs €/m2. Hoje, no "pós-pandemia", a grande diferença é que o número de variáveis para a escolha de escritórios aumentou significativamente, tornando difícil a tomada de decisão.

50%

Num mundo ideal, mais de 50% dos colaboradores preferiam passar pelo menos um a dois dias por semana a trabalhar a partir de casa.

20%

Mas ainda menos de 20% consideram ideal trabalhar apenas a partir de casa.

O que mudou:

Retenção – Até à pandemia, o local de trabalho era muitas vezes um importante argumento ou motivação para a captação e retenção de talento. As empresas com maior capacidade financeira ofereciam o acesso a escritórios modernos, bem localizados e com postos de trabalho confortáveis, em muitos casos um "*nice-to-have*". No "pós-pandemia" a obrigatoriedade de *lockdown* levou a que o tempo de permanência em casa incentivasse à necessidade de substituir o mesmo conforto que existia no escritório ou até realizar um *upgrade*. Percebendo que o teletrabalho é igual ou até mais confortável que estar num escritório, muda o paradigma de que a empresa 'atrai' o trabalhador, para o trabalhador "atrai" a empresa. Estando em casa o trabalhador pode, hoje, facilmente decidir com que empresa deseja trabalhar, dado que a proximidade ou a acessibilidade ao escritório deixa de ser uma barreira. Uma grande mudança terá que ocorrer ao nível dos escritórios por forma a continuarem a ser um atrativo.

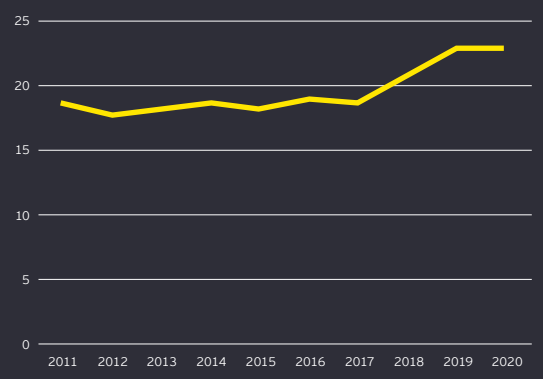
Organização – As empresas perceberam que o talento já não precisa de estar apenas nas grandes cidades e que de qualquer parte do país é possível trabalhar. Esta realidade vai implicar uma mudança na organização das empresas, podendo até promover a descentralização e criação de polos regionais onde os escritórios são mais baratos e espaçosos, podendo oferecer condições que não seriam possíveis nos centros urbanos.

Colaboração – O escritório do futuro irá ser sobretudo um centro de socialização, colaboração e de trabalho em equipa e, como tal, terá que ser apelativo e criar um sentimento agradável de bem-estar. Conjugar este desafio com todos os outros e a complexidade das suas interações, irá, sem dúvida, ser um fator de importância estratégica para as empresas nos próximos três a cinco anos.

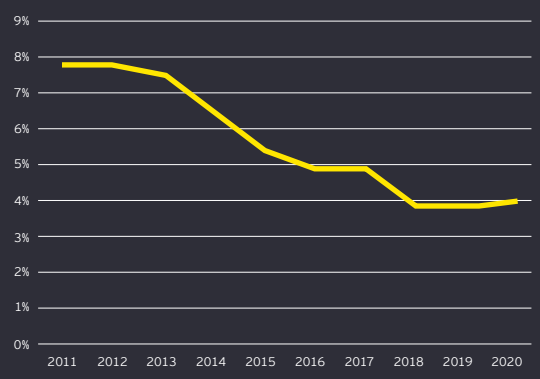
Moving to Portugal

O "papel" dos escritórios vai trazer uma nova dinâmica não antes imaginada ou estudada, em que a sua influência não será apenas a nível nacional, mas também internacional. Aproveitando a exposição que Portugal tem tido no setor residencial, muitas empresas internacionais começaram a olhar para o nosso país também como um destino desejável para a abertura de escritórios, não só pela qualidade de vida que podem oferecer a expatriados, mas também pela qualidade dos nossos recursos humanos e pelo ainda baixo custo de vida (um dos mais baixos da Europa).

Prime rent no mercado de Lisboa em €/m2/mês



Prime yield no mercado de escritórios de Lisboa



Comentário:

Apesar de uma descida de 25% no volume de absorção de escritórios em 2020, o segmento prime dos escritórios manteve-se estável, tanto ao nível das rendas, como da *yield*, contrariando o que seria esperado pela redução ou até desocupação de muitas áreas de escritórios.

O Departamento de *Real Estate, Hospitality, Construction & Infrastructure* da EY possui uma equipa multidisciplinar com as valências certas para apoiar os desafios que se colocam no "Escritório do Futuro".

A equipa de *Real Estate* apoia nos estudos de mercado para a escolha dos escritórios e na análise de viabilidade do investimento a realizar.

A equipa de *Construction* apoia no *fit-out* e no PMO de todo o processo de contração e execução de obra, incluindo o apoio na seleção e desenho dos postos de trabalho.

A equipa de *Infrastructure* apoia nos projetos de maior dimensão ou direcionados a investidores, como são os casos de soluções de *Build-to-Rent* ou de *Build-to-Suit*.

Visite-nos em **www.ey.com/pt_pt/real-estate-hospitality-construction**

4

Digital

Paulo Rosado
Senior Manager EY,
Cybersecurity,
Consulting Services

Economia, Confiança, Sociedade e Cibersegurança

Para atrair investimento e incentivar a transformação digital nas empresas, é preciso confiança nos serviços prestados, mas os números e os casos mais recentes mostram que ainda há um longo caminho a percorrer.

Se por um lado a pandemia teve e continua a ter um impacto negativo na forma como vivemos e interagimos hoje, por outro, foi o grande catalisador de uma transformação digital que provavelmente de outra forma não iria acontecer de forma tão rapidamente nas organizações. Numa altura em que se prevê que 65% do PIB global das nações em 2022 (*fonte IDC*) seja composto por empresas que prestam serviços digitais, é fundamental que estas garantam a segurança dos seus produtos, melhorem os seus processos internos para a gestão dos ciber-riscos de forma a criar uma relação forte de confiança com os seus clientes. A adoção do teletrabalho e a migração rápida de alguns serviços para a *cloud*, fez com que por vezes não se avaliassem bem os riscos e fossem tomadas as precauções devidas.

De acordo com o Relatório Anual de Segurança Interna[1] (RASI) de 2020 observou-se um considerável aumento do número de incidentes de cibersegurança influenciados de acordo com a publicação pela pandemia por COVID-19 e dos respetivos e sucessivos estados de emergência. No novo relatório de *Riscos & Conflitos 2021* emitido pelo Centro Nacional de Cibersegurança temos que os *"Cibercriminosos e os Agentes Estatais foram os agentes de ameaças mais ativos no ciberespaço de interesse nacional durante 2020"*.

A tendência e perceção do aumento do número de incidentes de cibersegurança diz-nos que as entidades públicas e privadas, têm de continuar a investir na segurança e resiliência dos serviços prestados, de forma a não causar disrupções inesperadas que levem à quebra da confiança dos utilizadores nos seus produtos.

A criação e e manutenção desta confiança traduz-se depois numa maior adoção dos serviços digitais a longo prazo com impactos diretos na Economia através do fomento do desenvolvimento tecnológico, criação de novos modelos de negócio e aproximação entre as pessoas e organizações. Hoje é inegável o impacto positivo que alguns serviços têm no nosso dia-a-dia, desde as prescrições digitais de medicamentos à entrega *online* do IRS.

Esta visão sobre a confiança nos serviços, alinha-se com os pontos em agenda das organizações que têm metas definidas para a Sustentabilidade e que integram os critérios Ambiental, Social e de Governança em todas as suas decisões estratégicas ao longo da sua cadeia de valor, onde claramente a cibersegurança tem uma importância de relevo nos processos de gestão do risco, diferenciação e fidelização de clientes.

Alinhado com as iniciativas de cibersegurança que a União Europeia está a desenvolver através da ENISA, dentro do seu programa de Estratégia Digital, Portugal criou a Carta Portuguesa de Direitos Humanos na Era Digital 5 (Lei n.º 27/2021 de 17 de maio) que consagra no seu Artigo 15.º o Direito à cibersegurança, algo inovador na nossa legislação.

Se chegados até aqui conseguimos compreender no papel a importância do tema da cibersegurança enquanto pilar essencial no futuro da economia e sociedade, é necessário que as instituições e entidades reguladoras sejam depois capacitadas para acompanhar e monitorizar o cumprimento dos objetivos traçados e façam cumprir a lei e regulamentos. Da análise ao relatório de atividade 2019-2020 da CNPD, facilmente compreendemos que não há capacidade instalada para monitorizar no terreno o cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados. Em 2020 por exemplo foi aplicada uma única coima por infração do RGPD enquanto que em período homólogo a congénere espanhola AEPD aplicou 134. Estes sinais de falta de resposta ou de confiança nas instituições como no caso do tratamento de dados pessoais do processo CENSOS 2021 ou da transferência ilegal de dados do município de Lisboa, minam depois a confiança da sociedade nos serviços digitais prestados.

Existe e sente-se a vontade de querer inovar e de trazer a cibersegurança para outro patamar seja nos serviços públicos ou privados, mas tem de haver um modelo de governança forte que faça doutrina e que seja aplicado e adotado por todos sem exceção. Que esse caminho comece nestes seis meses que faltam até ao fim do ano.

O Plano de Recuperação e Resiliência referente ao período de 2021 a 2026 conta com uma componente para a modernização e suporte à transição digital sob o tema da Digitalização, Interoperabilidade e Cibersegurança para a Administração Pública com foco na utilização segura da informação, do aumento da confiança dos consumidores, sustentabilidade das tecnologias e também sobre a catalisação da Transição Digital das Empresas. Num horizonte temporal mais alargado de 2020 a 2030, no documento de Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica de Portugal é também dada a ênfase para a construção de...

“

...um novo paradigma para identificar e gerir os riscos, não só o risco de novas pandemias, mas também o risco sísmico, energético, climático, da desertificação, de **ciberataques** e outros...

No mais recente Inquérito Global sobre Segurança da Informação da EY de 2021, identificam-se várias áreas de atuação e de foco para as organizações de forma a mitigar riscos e potenciar a transformação digital.

How do you see more clearly when cyber threats cross boundaries?
EY - Global

Os desafios para a Função Fiscal

Rui Henriques
Global Compliance
& Reporting and Technology
& Transformation Leader EY

Raquel Costa
Manager EY,
Tax Services

A Função Fiscal está a passar por uma transformação muito significativa derivada das novas tendências fiscais e tecnológicas. Quais são os novos desafios e qual deverá ser a estratégia para (re)pensar a Função Fiscal?

Podemos falar hoje da tecnologia já não como tendência, mas como obrigatória e essencial em várias dimensões da nossa vida, dos negócios à vida pessoal.

O contexto de pandemia em que todos vivemos, tornou o mundo mais digital e veio agora acelerar o passo no que toca à adoção de novas tecnologias, perante a necessidade de implementar projetos muitas vezes adiados e de atingir novas metas.

O momento escancarou assim as portas para a inovação e já não há volta a dar. A tecnologia digital passará a influenciar a estratégia e o crescimento das empresas.

Como área basilar de qualquer empresa, a Função Fiscal tem o imperativo de aproveitar o valor desta aceleração e de evoluir para acompanhar o ritmo da evolução digital em curso, perante as diversas mudanças a que temos assistido, entre elas:

- **Mudança do cenário fiscal global**

A evolução da legislação fiscal está a exigir às organizações os recursos certos para identificar, avaliar e responder adequadamente aos novos desafios. Da mesma forma, as alterações na regulamentação e os requisitos adicionais de reporte estão a aumentar os perfis de risco fiscal das empresas. O aumento na fiscalização, com exigência por mais requisitos e transparência, vem trazer às organizações novos desafios e um peso acrescido à carga de trabalho das funções fiscal e financeira.

É importante ter em conta que a mudança digital massiva que está a ocorrer, torna imperativa a implementação de processos tecnologicamente habilitados para gerir e controlar os perfis de risco das organizações.

- **Transformação digital da Administração fiscal**

As autoridades tributárias estão a caminhar, universalmente, para a realização de análises e avaliações diretas em tempo real (ou quase) sobre os dados das empresas. O aumento da quantidade de dados a reportar e a melhoria dos meios na análise e escrutínio da informação deverão impulsionar mudanças organizacionais e tecnológicas.

Para responder de forma efetiva e proativa aos processos atuais e futuros, exigidos pelas autoridades tributárias, as organizações precisam dos recursos (humanos e tecnológicos), controlos e investimentos adequados.

- **Evolução tecnológica**

Os avanços na tecnologia e nas soluções de integração e análise de dados vieram acelerar aquilo a que se chamam tecnologias disruptivas, criando oportunidades de transformação na Função Fiscal.

Estes avanços podem ter um efeito muito significativo na forma de funcionamento das funções fiscais das organizações, podendo criar grande impacto na sua estrutura e na utilização de novos avanços tecnológicos, como a Inteligência Artificial (AI) e a robótica.

- **Novos modelos de negócio**

A inovação e o desenvolvimento sem precedentes de novas formas de negócio a que se tem assistido, fortemente impulsionados pelo contexto atual de pandemia, acarretam inevitavelmente novos riscos para as empresas. Com o desenvolvimento de novos modelos de negócio (resultado de mudanças organizacionais ou necessidades do negócio em si) aumentam também as necessidades na Função Fiscal, sendo muitas vezes necessários novos recursos, quer humanos, quer tecnológicos.

As atividades de planeamento destes novos desenvolvimentos devem ser também aproveitadas para capacitar as organizações para a transição das suas funções fiscais e financeiras, em linha com as mudanças organizacionais e/ou com os novos modelos de negócio.

No último ano, temos vindo a assistir a uma crescente preocupação por parte de muitas empresas em estabelecer novas estratégias para reestruturar a sua Função Fiscal. A ideia (desatualizada) de que os profissionais dos departamentos fiscais apenas prestam aconselhamento e preenchem formulários de forma a garantir o *compliance* fiscal está a desaparecer.

Nesta matéria, o objetivo destas empresas é não só responder de forma efetiva aos desenvolvimentos na legislação fiscal e aos crescentes desafios digitais, como otimizar a tomada de decisões, ganhando assim vantagens competitivas. Estas empresas reconhecem que, mais do que nunca, os departamentos financeiros necessitam estar conectados com toda a organização e que a transformação da sua Função Fiscal lhes permitirá ter um controlo mais eficaz dos seus dados gerando mais eficiência dentro da sua própria organização.

Qual deverá ser a estratégia?

Colocar o foco nos requisitos e na informação cada vez mais detalhada exigida pela Autoridade Tributária e Aduaneira ("AT") será certamente um bom ponto de partida para cada empresa averiguar a sua prontidão para cumprir adequadamente com as exigências e identificar (e gerir) os riscos que possam existir no cumprimento das suas obrigações. A mitigação destes riscos e a eliminação dos *gaps* existentes pode envolver investimentos em tecnologia, como seja a implementação de *data analytics* e automatismos para recolher, transformar e analisar os dados antes destes serem partilhados com a AT, com a confiança de que todos os riscos foram eliminados ou identificados.

A Função Fiscal deve assim ser (re)pensada sobre os seguintes pilares:

- Adoção de processos que se adaptem às mudanças impostas pelos avanços tecnológicos, alinhados com as políticas e as estratégias fiscais das empresas;
- **Avaliação de desempenho** através da utilização de tecnologia que forneça informação focada nos verdadeiros *KPIs* (*Key Performance Indicators*) fiscais;
- Aplicação da **tecnologia** certa na redefinição de novas maneiras de trabalhar para endereçar os novos desafios da Função Fiscal, no presente e no futuro, como por exemplo Blockchain, AI, entre outros;
- Investimento em **pessoas** com talento vocacionado para competências fiscais e tecnológicas, com conhecimento profundo de processos, *tax* e data *analytics*;

- Análise de **dados** precisos e integrados, para uma gestão eficaz da sua qualidade, com vista a determinar os riscos fiscais potencialmente ocultos e garantir o correto reporte à Autoridade Tributária;

- Informação sobre **políticas e gestão de risco**, para cumprimento com novos requisitos de reporte, e alterações na legislação fiscal, mitigando riscos através da utilização de ferramentas digitais;

- Visão da **organização**, fazendo crescer e evoluir o papel da Função Fiscal, expandindo o seu foco, desde as áreas de *compliance*, à gestão de risco, e à parceria empresarial.

A Função Fiscal está a passar por uma transformação massiva derivada das novas tendências fiscais e tecnológicas, e muitas empresas estão já a reconhecer a necessidade de se atualizar.

Os departamentos fiscais devem ser capazes de responder rápida e proativamente aos requisitos por mais detalhe, informação e transparência por parte das autoridades tributárias. Desta forma, a Função Fiscal deverá passar por um processo de transformação, atualizando os seus modelos operacionais, investindo em pessoas, processos e tecnologia para se conectar de forma efetiva à organização e às autoridades tributárias.

Todas estas mudanças nas competências profissionais, na legislação e na tecnologia estão a causar uma disrupção sem precedentes na Função Fiscal, à medida que esta se adapta ao mundo digital. E se estas alterações ocorreram rapidamente, com mais mudanças nos últimos cinco anos do que nos 50 anos anteriores, a situação de pandemia com que presentemente estamos confrontados veio trazer mais combustível à necessidade de as implementar.

> “
>
> O mundo do trabalho de hoje exige uma função fiscal inteligente, com uma nova forma de obter, processar e usar os dados, apoiada por uma nova combinação de talento, formação e tecnologia - todos trabalhando em conjunto para criar valor sustentável a longo prazo.
>
> Fonte: 2020 EY Global Tax Technology and Transformation Survey

A função fiscal tecnológica que atue entre a recolha de informação e o cumprimento das obrigações fiscais - assegurando que os dados se encontram corretos e estruturados para utilização – será a mais bem-sucedida.

Função fiscal

Hoje

1. Manutenção de *software* tributário
2. Mudança nos processos
3. Recolha de dados fiscais

Função fiscal inteligente

Amanhã

1. Gestão inteligente de dados
2. Mudança nos processos
3. Desenvolvimento de relatórios

5
Estado

Luís Marques
Country Tax Leader EY

O que esperar do Orçamento do Estado para 2022?

Simplificação e alívio fiscal serão certamente dois desejos que o tecido empresarial ambiciona.

Ao aproximar-nos de mais um período tradicional de férias de verão em Portugal, começa-se a aguçar o apetite pelo conteúdo do próximo Orçamento do Estado, cuja proposta de Lei se estima que venha a ser apresentada na Assembleia da República pelo Governo no decurso da primeira quinzena do mês de outubro, respeitando assim o calendário legal. Este ano existe a particularidade de haver um processo eleitoral pelo meio – i.e. eleições autárquicas -, o qual poderá, em certa medida, desviar as atenções da opinião pública, dado que se trata de um ato eleitoral de acrescida importância no atual contexto político existente no País.

Contudo, a situação económica e social que o País atravessa, fruto da situação pandémica vivida desde o início do mês de março de 2020, obriga a que o Governo tenha uma especial atenção ao conteúdo deste documento, em particular no que respeita às principais variáveis económicas, como sejam o crescimento do PIB e défice orçamental, a taxa de desemprego e o peso da dívida pública sobre o PIB.

Naturalmente, o tecido empresarial, e as famílias, esperam que sejam contempladas medidas de alívio (estímulo) e de simplificação fiscal, como forma de poder potenciar, também por essa, o almejado processo de recuperação económica.

A EY irá em breve lançar mais um Survey, dando continuidade a um exercício já efetuado nos últimos três anos, que visa auscultar o tecido empresarial sobre quais seriam as medidas de índole fiscal que empresários, gestores e profissionais da área gostariam de ver contempladas na Lei do Orçamento do Estado para 2022.

Se se fizer uma retrospetiva aos últimos Survey's realizados pela EY sobre esta temática, facilmente se constata que existem matérias fiscais que ainda podem ser objeto de alteração por parte do Executivo, pois as mesmas ainda não aconteceram. Deste modo, medidas que visem premiar, pela via fiscal (*v.g.* sob a forma de um crédito fiscal), empresas que tenham mantido, ou aumentado, o nível de emprego, a revisão do regime das tributações autónomas em sede de IRC, a revisão (ou, *quiçá*, a eliminação, dado ser um tributo que foi criado como tendo uma natureza temporária e excecional) dos escalões da Derrama Estadual, são apenas exemplos daquilo que pode ser feito e que por certo seriam bem vindas aos olhos dos agentes económicos.

Para além disso, existe um conjuntos de medidas mais técnicas ao nível do IRS, IRC, IVA e Imposto do Selo que poderiam igualmente ser equacionadas (neste último capítulo, realça-se as isenções aplicáveis aos contratos de gestão centralizada de tesouraria – *cash pooling* -, as quais têm dado azo a algumas situações de litigância, onde os tribunais têm vindo, maioritariamente, a dar razão aos contribuintes, uma vez que a forma como a lei está escrita pode ser interpretada como estando em clara violação com regras de direito comunitário).
Estas medidas, aliadas a uma maior simplificação no cumprimento das obrigações fiscais, podem de facto levar-nos para um Orçamento do Estado tido como positivo para os vários agentes económicos do País.

No entanto, sabemos que a margem disponível do Governo para aliviar impostos é curta, e por isso o equilíbrio entre uma gestão adequada das finanças públicas e o necessário desejo de estímulo, pela via fiscal, que deve ser induzido na economia é um objetivo auspicioso mas que deve sempre nortear a atuação política de um Governo que pretende incentivar uma política de crescimento económico.

Estes aspetos, se considerados, iriam por certo contribuir para melhorar, igualmente, o nível de atratividade de Portugal para efeitos de investimento direto estrangeiro. Isso mesmo foi confirmado recentemente com o estudo anual produzido pela EY (*EY Attractiveness Survey*) sobre o nível de atratividade de Portugal para investidores estrangeiros.

Resta-nos, por isso, aguardar o conteúdo da proposta de Lei do Orçamento do Estado para 2022 de forma a confirmar (ou não) se esse desígnio se cumpre ou não.

Deste modo, medidas que visem premiar, pela via fiscal (*v.g.* sob a forma de um crédito fiscal), empresas que tenham mantido, ou aumentado, o nível de emprego, a revisão do regime das tributações autónomas em sede de IRC, a revisão (ou, *quiçá*, a eliminação, dado ser um tributo que foi criado como tendo uma natureza temporária e excecional) dos escalões da Derrama Estadual, são apenas exemplos daquilo que pode ser feito e que por certo seriam bem-vindas aos olhos dos agentes económicos.

Miguel Amado
Partner,
Government & Public
Sector Consulting Leader

PRR - como recuperar rápido garantindo a força perene da resiliência

Depressa e bem vai ter de haver quem, esse é o grande desafio que o PRR coloca ao nosso País.

Depois de um período de pandemia com graves impactos na economia, o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) propõe-se financiar a recuperação económica e criar condições para que o País possa estar devidamente preparado para riscos futuros.

O principal desafio do PRR é assegurar uma execução rápida, que dinamize e potencie a recuperação económica, que seja ao mesmo tempo uma execução estruturada e pensada para que no final o País e a sua economia encontrem uma nova solidez e uma capacidade de enfrentar os desafios que estes novos tempos trazem.

Comecemos pela rapidez, que terá de ser bem gerida e não confundida com precipitação. Não temos um registo histórico muito positivo na rapidez de execução de fundos europeus, que tende a concentrar-se no final dos períodos de programação. Isto não significa diretamente uma má execução, mas certamente não se coaduna com a exigência de um PRR que apenas dá cerca de dois anos para a alocação das verbas e até meados de 2026 para o seu pagamento. Significa isto que até 2023 as verbas do PRR têm de estar devidamente e oficialmente alocadas a projetos. Pela natureza sistémica de muitos dos investimentos, terão de estar alinhados sob pena de nivelarmos a velocidade pelos mais lentos. Terá de haver uma solidariedade coletiva eficaz, uma colaboração real, para que todos os projetos, sejam eles públicos ou privados, produzam resultados nos momentos acordados.

Para o Estado, a rapidez tem dois desafios. Por um lado, e mesmo com as medidas recentemente aprovadas, as regras de contratação pública condicionam o arranque dos investimentos. Por outro, será grande a pressão sobre a capacidade de as organizações acompanharem um ritmo de transformação que tem de ser acelerado e estar executado até 2025.

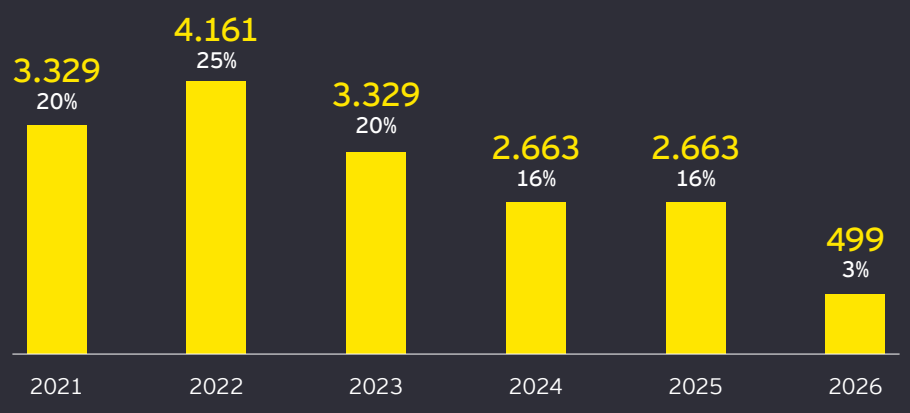
Estes desafios obrigam a um planeamento e execução imediatos e bem estruturados, em que as boas práticas já utilizadas noutros países são possíveis aceleradores. Mesmo sem este *benchmark*, será sempre essencial aplicar boas práticas na gestão de programas complexos, com equipas dedicadas a 100% ao planeamento, monitorização e controlo dos projetos financiados pelo PRR. E este exercício tem de funcionar em antecipação às datas assumidas com a CE para concretização de metas e *milestones*, cujo cumprimento é condição dos desembolsos do financiamento.

Relativamente ao Setor Privado, é importante salientar que o PRR privilegia a agregação de valor e o desenvolvimento de setores e cadeias de valor. Exemplo disso são as agendas mobilizadoras, que obrigam à existência de consórcios com solidariedade coletiva efetiva. Esta vai ser uma oportunidade única para o tecido empresarial criar condições que permitam o mercado como um todo crescer, convergindo projetos individuais em dinâmicas coletivas, que tragam a Academia e o I&D para próximo do mercado, resultando em inovação e em impactos rápidos e visíveis na economia.

Os apoios a empresas vão exigir uma visão clara dos objetivos de cada investimento, uma vez que estes terão de se alinhar com três prioridades: a capacitação digital, seja de pessoas ou de relacionamento com clientes (ex: *e-commerce*); a transição climática, orientada às energias renováveis para produção e uso próprio; a redução da pegada carbónica.

Para as entidades públicas, o foco é a melhoria dos serviços ao cidadão, apoiada em mais e melhor digitalização. Esta é uma oportunidade para se visar o conceito de "*no-stop-shop*", em que ao cidadão não é exigido nenhum passo desnecessário nem nenhuma informação que já esteja disponível. Mas apesar de transformações geridas por investimentos distintos, a Justiça, Finanças, Saúde, Segurança Social e modernização dos serviços não podem ser implementados de forma desagregada. Neste caso em particular será essencial o papel da estrutura de missão Portugal Digital para alinhar esforços. É essencial coordenar a Saúde com a Segurança Social, para o bem-estar e segurança dos cidadãos, a Justiça com as Finanças para dinamizar o tecido empresarial, e todos em conjunto criarem uma Administração Pública preparada para o futuro.

Calendário dos fundos PRR



Fonte: (PRR - Recuperar Portugal)

Na EY, ajudamos os governos a adotar tecnologias digitais para criar novas formas de trabalhar, com o objetivo de alcançar melhores resultados para os cidadãos e melhores experiências para os funcionários públicos. As nossas capacidades digitais ajudam os governos a implementar melhorias nas seguintes áreas:

- **Experiência do consumidor**: facilitar a utilização dos serviços públicos Valor público: otimizar o retorno do investimento público
- **Infraestrutura inteligente**: ajudar as sociedades e as economias a funcionarem melhor
- **Segurança dos cidadãos**: manter as pessoas, a informação e os interesses estratégicos seguros
- **Mão-de-obra futura**: melhorar as capacidades do setor público e repensar a forma de trabalhar no mesmo

Investimento na ferrovia

Bruno Curto Marques
Senior Manager,
EY Consulting

Passado:

Quando o plano Ferrovia 2020 foi apresentado em fevereiro de 2016, tinha três grandes objetivos: 1) o aumento da competitividade do transporte rodoviário, 2) a melhoria das ligações internacionais e 3) a promoção da interoperabilidade ferroviária. Este último ponto pressupunha a adoção progressiva das condições técnicas definidas na Diretiva 2008/57/CE, de 17 de junho (mais tarde revogada e substituída pela Diretiva (UE) 2016/797, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de maio de 2016).

Previam-se, entre outras orientações, a eletrificação das linhas a 25 kV segundo o padrão europeu, a instalação do sistema europeu de gestão de tráfego ferroviário, o aumento do comprimento dos comboios de mercadorias para 750m nos principais corredores ferroviários e a preparação da migração para a bitola europeia dos corredores internacionais. Já nessa altura, se reconhecia a complexidade do processo de mudança da bitola na Rede Ferroviária Nacional (RFN). O plano, especialmente vocacionado para o transporte de mercadorias e para as ligações internacionais, definia que todos os projetos estivessem concluídos no primeiro trimestre de 2022, finalizado com a eletrificação da linha do Algarve. Correspondia, no total, a um investimento de 2.020,1 milhões de euros, distribuídos entre os corredores internacional norte, internacional sul, norte-sul e corredores complementares.

Presente:

Passados quatro anos do lançamento, já no final de 2020, verificava-se um significativo atraso na execução do plano Ferrovia 2020, com as Infraestruturas de Portugal (IP) a terem executado apenas 418 milhões de euros até essa data (26% aprox.), dos 1.597,9 milhões previstos originalmente para o período em causa. De acordo com o Programa de Estabilidade 2021-2025 (Quadro III.4.), aprovado no Conselho de Ministros de 15 de abril de 2021 e entregue à Assembleia da República, o valor remanescente do investimento recalendarizado a ocorrer até final de 2022 atualmente em execução ou contratação, é de 1.439 milhões de euros, mais do triplo do executado até então (os projetos previstos originalmente terão de ser executados até 2023, sob pena de perda de fundos comunitários). Assim sendo, espera-se que,

com o valor total já executado e, em execução ou contratação, o plano Ferrovia 2020 se conclua com um investimento total de 1.857 milhões de euros, cerca de 8% abaixo do plano de investimento original planeado.

Futuro:

Boas notícias no que se refere ao investimento na ferrovia ocorreram com a apresentação do Programa Nacional de Investimentos (PNI) 2030, ainda sujeito a avaliação ambiental estratégica, a 22 de outubro de 2020. Neste, 10.510 milhões de euros são destinados exclusivamente à ferrovia, correspondendo a cerca de 50% do montante total de investimentos referente à componente de Transportes e Mobilidade, com previsão de mais de 98% realizado através de investimento público.

A dimensão prevista do investimento será justificação para o facto dos fundos do Plano de Recuperação e Resiliência se destinarem ao investimento em interfaces rodoferroviários e à promoção da transferência modal para o transporte ferroviário e não à construção ou renovação de infraestruturas ferroviários propriamente ditas. Já este ano, a 19 de abril, foi lançado o Plano Ferroviário Nacional, encontrando-se em fase de auscultação, a que se seguirão as fases de redação, apresentação e discussão, e redação final entre janeiro e março 2022 para aprovação em Conselho de Ministros.

Desafios:
Destaco três como os maiores desafios que se colocam à ferrovia em 2021.

1 A necessidade de rapidez na conclusão do Ferrovia 2020, e dos investimentos do PNI, são o primeiro desafio. Importa recordar que não estão previstos investimentos na ferrovia no PRR e que atrasos adicionais no desenvolvimento da ferrovia afetariam toda a atividade exportadora.

2 O segundo desafio está relacionado com o montante dos investimentos e impacto na dívida. 10.510 milhões de euros de investimento, ainda que com elevada comparticipação por parte da União Europeia, nomeadamente através de mecanismos como o *Connecting Europe Facility*, implicam uma comparticipação nacional sempre bastante elevada.

3

O terceiro é de cariz mais estratégico e está relacionado com a competitividade de Portugal na Europa, para a qual as decisões de curto prazo terão enorme influência. Deve evitar-se a todo o custo que a rede ferroviária nacional se torne numa ilha ferroviária.
A Espanha e França poderão reduzir as emissões de gases de efeito de estufa nos próximos anos se limitarem o número de camiões que atravessam os Pirinéus, ou se concluírem que a ferrovia entre os dois países é uma alternativa competitiva à rodovia, o que é perfeitamente viável, considerando os seus planos de investimento para a ferrovia.
Não basta que o princípio da concordância de bitola nas fronteiras entre Portugal e Espanha seja assegurado. O tráfego ferroviário de mercadorias nos principais corredores deve ocorrer sem disrupções.
Nos Eixos de Intervenção para uma Estratégia Comum de Desenvolvimento Transfronteiriço, aprovada a 10 de outubro de 2020 na XXXI Cimeira Luso-Espanhola, são inúmeras as ações previstas para a modernização e construção de novas infraestruturas ferroviárias relativo ao eixo de intervenção para as "Infraestruturas e conectividade territorial". No entanto, em nenhum ponto é abordado o tema específico da bitola ibérica. A posição periférica de Portugal exige maior eficiência e competitividade da ferrovia, e não custos por km mais elevados.

Sérgio Alves Ferreira
Executive Director EY,
Business Design
& Transformation,
Consulting Services

No-Stop-Shop: um Estado centrado nas pessoas e no planeta

O Plano de Ação para a Transição Digital em conjunto com o PRR é uma oportunidade para a criação de serviços do estado proativos ou preditivos em modelo *no-stop-shop*.

Com a criação das primeiras Lojas de Cidadão em 1999, em Lisboa e no Porto, foi dado o primeiro passo do conceito *one-stop-shop* para o atendimento público. Este conceito permitia ao cidadão passar a ter num mesmo local acesso a uma larga gama de serviços públicos e privados. Para além de proporcionar conforto e comodidade aos cidadãos, permitia tratar de vários assuntos num mesmo espaço, com ganhos de tempo e de custos de deslocação e ainda benefícios para o Estado, uma vez que ao partilharem recursos, infraestruturas e plataformas, potenciavam a eficiência e a redução de custos.

Desde então, a prestação de serviços ao nível da administração pública central e local melhorou muito, com as lojas e espaços do cidadão, em muitos lugares, a substituírem processos de aprovação confusos e geograficamente dispersos, bem como o Portal do Cidadão e da Empresa, entre muitos outros, a digitalizarem o conceito *one-stop-shop*.

Um governo que reduz os formulários que um cidadão tem de preencher ou as lojas que um cidadão deve visitar está no caminho certo. Os cidadãos não devem, sempre que possível, ser obrigados a preencher formulários, mesmo que *online*, para realizar uma atividade regulamentada. Em vez disso, os cidadãos devem ser responsáveis por assegurar que o Estado tem todas as informações necessárias para tomar uma decisão e despoletar um serviço, e assim potencialmente tornar os formulários e lojas desnecessários.

É claro que há uma série de passos que precisam de ser dados para concretizar a *no-stop-shop*. O Estado deve eliminar o papel, personalizar os seus serviços e compreender quando é necessária a autorização de *opt-in*. Nos bastidores, a Administração Pública deve eliminar os silos das suas entidades, reunindo os seus dados de forma fluida, para que a informação não esteja mais isolada entre elas.

Todos os sinais apontam para a adoção de um modelo *no-stop-shop* no Estado, complementar ao *one-stop-shop*. Os dados em silos e os antiquados formulários da Administração Pública são fontes dispendiosas de ineficiência. Exemplos como a Áustria, a Estónia, a Polónia e outros países já começaram a implementar o principio de "apenas uma vez" para a recolha de dados. A sua aspiração é que os dados sejam recolhidos, armazenados e partilhados de forma tão eficaz entre as entidades públicas, que as informações básicas nunca devam ser solicitadas duas vezes.

Apesar dos visíveis esforços para melhorar a conceção de formulários e do estabelecer de pontos únicos de contacto em *one-stop-shops*, os cidadãos continuam a considerar os formulários complicados. Os cidadãos esperam hoje que os Estados ajam proativamente, iniciando os seus próprios serviços, em vez de confiarem apenas nos pedidos de serviços dos cidadãos. A abordagem da *no-stop-shop* é aquela onde o cidadão não tem de realizar qualquer ação ou preencher quaisquer formulários para receber serviços governamentais, poupando-lhe tempo, facilitando a sua vida e reduzindo a pegada ambiental, quer pela redução de papel quer de movimentação dos cidadãos.

Assim, os dados estão integrados no serviço de modo a que todas as entidades públicas tenham acesso a todos os dados dos cidadãos e exista apenas uma versão de cada atributo de dados. A utilização de dados evolui ao ponto de os serviços serem prestados de forma proativa ou preditiva — preditivamente, quando a ocorrência e o tempo da necessidade de um serviço puderem ser previstos (por exemplo, serviços relacionados com a idade) e proativamente, quando uma necessidade futura pode ser prevista, mas não o seu tempo exato (por exemplo, serviços relacionados com o parto e/ou nascimento de uma criança e o direito ao respetivo abono de família).

A Áustria tem hoje um dos exemplos de *No-Stop-Shop*, na variante de entrega mais madura para abonos de família. Quando uma criança nasce, o hospital informa a conservatória eletronicamente, e os dados são consolidados no registo civil central, que é operado pelo Ministério do Interior Federal. O registo remete os dados consolidados através de uma interface eletrónica de dados para o Ministério das Finanças, que por sua vez distribui os dados para os serviços fiscais locais. Depois de o fisco responsável decidir sobre o caso, envia informação via correio aos beneficiários. Uma vez que nenhuma ação do cidadão é necessária para iniciar o serviço e receber uma decisão, o objetivo da utilização dos dados aqui é a entrega proativa.

EY Life Experiences Design Lab

A *framework* da EY para o desenho de serviços públicos de nova geração assenta num laboratório de *human-centered design* que desenha e entrega serviços centrados em experiências da vida, criando serviços digitais através de *standards* de experiência comuns.

Governo 4.0 – O *Design* de experiências de vida

Daniel Santos
Senior Manager EY,
Service Design,
Consulting Services

É necessário repensar a maneira como desenhamos, organizamos e gerimos serviços públicos, indo além da mera digitalização ou simplificação administrativa, aproveitando a promessa das tecnologias emergentes para os tornar realmente centrados nas experiências de vida das pessoas.

Proposta de valor dos serviços: tecnologia ou pessoas?

Os serviços digitais, em particular, aqueles oferecidos pelos líderes tecnológicos têm contribuído para redefinir os padrões de experiência de utilizador, principalmente, nas expetativas que lhe estão associadas. Atualmente, os padrões exigem que os serviços sejam mais úteis e relevantes, mais fáceis e rápidos, mais inovadores e envolventes.

No entanto, partir da tecnologia, isoladamente, para acompanhar esta exigência crescente e alcançar a transformação desejada para os serviços e de forma sustentável não chega. É preciso incluir as pessoas nessa equação. Apenas adaptando a tecnologia às necessidades e aspirações das pessoas se consegue transformar a proposta de valor dos serviços e das organizações que os providenciam.

No contexto dos serviços públicos, partir da tecnologia para realizar melhorias operacionais em serviços públicos existentes há de ser mais fácil do que transformar a sua proposta de valor, centrando-os nas pessoas. Colocar as pessoas no centro dos serviços públicos é uma proposta ambiciosa e apresenta desafios que exigem uma abordagem transversal na forma como estes são pensados, desenhados, entregues e geridos.

Serviços públicos orientados às experiências de vida

A existência de problemas para resolver, ou de necessidades que precisam ser colmatadas são as razões que levam as pessoas a interagir com os serviços públicos. Frequentemente, partindo de um evento de vida particular, os cidadãos iniciam jornadas de utilizador que tendem para a dispersão em múltiplos canais, *online* ou presenciais e num sem número de tarefas e interações com diferentes entidades públicas.

Por exemplo, o evento de vida "nascimento de uma criança" vai obrigar os pais a ter um conjunto de interações dos serviços públicos, como por exemplo:

- Registar o nascimento
- Obter os documentos da criança
- Solicitar abonos e outros benefícios do Estado
- Aceder aos registos de saúde do bebé
- Aceder a apoios para creche

As experiências de vida são um conjunto de eventos conectados, como o parto, ou a compra de uma casa, que contribuem para uma experiência particular na vida de um cidadão. São uma forma integrada de organizar o funcionamento dos serviços, partindo da junção das várias jornadas de utilizador, realizadas pelos cidadãos nos serviços públicos e interações entre estes e o Estado. Partem das necessidades dos cidadãos para criar propostas de valor de serviços mais eficientes e mais flexíveis para os utilizadores e mais adequadas aos recursos disponíveis.

Governo 4.0 – O *Design* de Experiências de Vida

No contexto dos serviços públicos, em particular do Governo Eletrónico, o chamado "eGov", houve várias gerações de transformação estimuladas por diferentes tecnologias:

Geração eGov	Período	Estímulo tecnológico	Motivação	Modelo de Serviço
eGov 1.0	1992-1998	TIC	Conformidade e eficiência	Reativo
eGov 2.0	1998-2007	Internet (Web 2.0)	Abertura e transparência	Intermediado
eGov 3.0	2007-...	Tecnologias Móveis (Mobile)	Aumento da eficiência e produtividade	Proativo

No horizonte, surgem novas formas de resolver problemas complexos e aparecem inovações disruptivas que reforçam a possibilidade de um novo normal, através da melhoria continua e sustentada dos serviços digitais, tornando-os mais humanos e mais preparados para responder às mudanças e disrupções na vida do cidadão.

Nesta linha, onde se dá a passagem do Governo Eletrónico para o Governo Digital, surge o "Governo 4.0 – O *Design* de Experiências de Vida" – a 4ª geração. Aqui, o uso das tecnologias digitais emergentes, possibilita o processamento de grandes volumes de dados de forma a aprender, adaptar e até prever a melhor forma de responder ao contexto e motivação dos cidadãos. O "Governo 4.0" é capaz de criar ecossistemas evolutivos e sustentáveis, onde todas as partes interessadas se envolvem na cocriação de modelos proativos e preditivos, assentes numa experiência de serviço realmente transversal e integrada na Experiência de Vida dos cidadãos.

De acordo com a JRC[1], o governo da Estónia estima que X-Road - a plataforma de interoperabilidade para os serviços públicos locais - economiza 1.400 anos de tempo de trabalho anualmente. Além disso, o país usou APIs para criar uma rede de aplicativos que, de acordo com estimativas do Banco Mundial, economizou um total de 2,8 milhões de horas (ou 3.225 anos) de trabalho, somente em 2014.

EY Citizens Experiences Lab

Assente nos mais de 20 anos a construir capacidade escalável de *Service Design*, os EY Experience Labs são a *framework* para a inovação e transformação que os nossos clientes usam para enfrentar os desafios únicos que a exigência destes novos tempos coloca sobre as organizações que querem desenhar, conceber, prototipar e implementar novos modelos de negócio, produtos ou serviços centrados nas pessoas, para serem à prova de futuro – *Human-centered Transfromation*.

[1] Misuraca, G., Barcevičius, E., Codagnone, C., (Eds.). *Exploring Digital Government Transformation in the EU – Understanding public sector innovation in a data-driven society*, EUR 30333 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-21326-0, doi:10.2760/480377, JRC121548

Miguel Amado
Partner,
Government & Public
Sector Consulting Leader

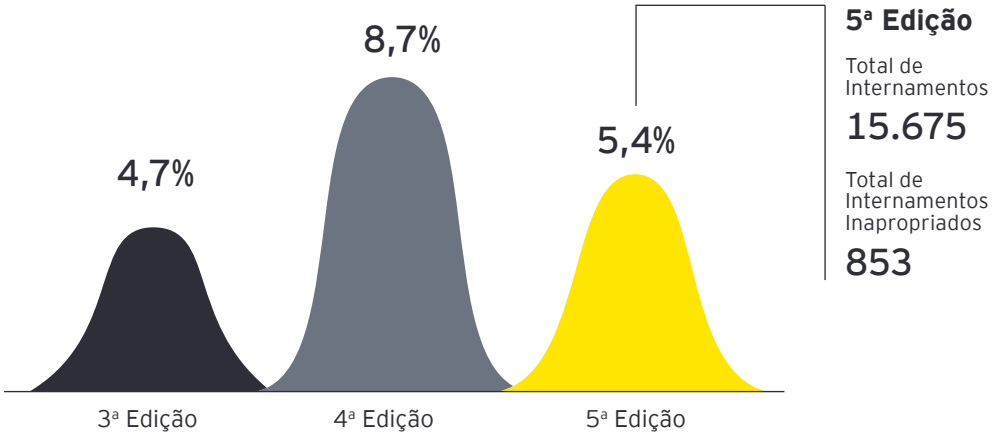
Internamentos sociais, reflexos modernos de um problema antigo

Considera-se um internamento inapropriado todos os dias que um doente passa no hospital quando já tem alta clínica e não existe um motivo de saúde que justifique a sua permanência em ambiente hospitalar. As camas ocupadas por estes internamentos representam numa primeira instância um custo humano, ao reduzir efetivamente a oferta de camas a quem de facto precisa, com a agravante de representar também um risco para os doentes que ao permanecerem mais tempo internados sem necessidade aumentam a probabilidade de contração de infeções, mas também um custo financeiro para o Estado, que está a subsidiar indevidamente quem não precisa de cuidados hospitalares. Numa altura de crise sanitária e económica, estes fatores de ineficiência são ainda mais relevantes e vale a pena analisar o seu comportamento para se poder chegar à raiz de um problema, que não é apenas de saúde; é também um problema social e um problema económico, e é sobretudo um desafio para a resiliência de um SNS cada vez mais deficitário face à procura.

Neste sentido, este tema tem vindo a ser monitorizado anualmente através do Barómetro dos Internamentos Sociais (BIS), iniciativa da Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares (APAH) com a colaboração da EY, apoio institucional da Sociedade Portuguesa de Medicina Interna (SPMI) e o contributo da Associação dos Profissionais de Serviço Social (APSS), num trabalho conjunto que simboliza de uma forma inequívoca uma das chaves para os desafios deste século, sobretudo após esta pandemia que nos assola, a colaboração.

Os desafios atuais, pela sua crescente complexidade e dimensão, têm de ser cada vez mais enfrentados de várias perspetivas, por vários ângulos de análise e diversas frentes de ação. O privado e o público têm de se complementar para que se consiga almejar mudanças

que de facto, tenham impacto. E no caso dos internamentos sociais, também designados por internamentos inapropriados, o mesmo se aplica. Este ano, na sua 5ª edição, com dados a 17 de março de 2021, houve um maior detalhe na análise das causas destes internamentos, o que permite uma análise mais fina das razões que levam pacientes a permanecerem internados depois de receberem alta hospitalar. São 21 causas que se distribuem por causas sociais, causas organizacionais associadas ao sistema de âmbito social, causas organizacionais associadas ao sistema integrado de saúde e outras causas de índole social.

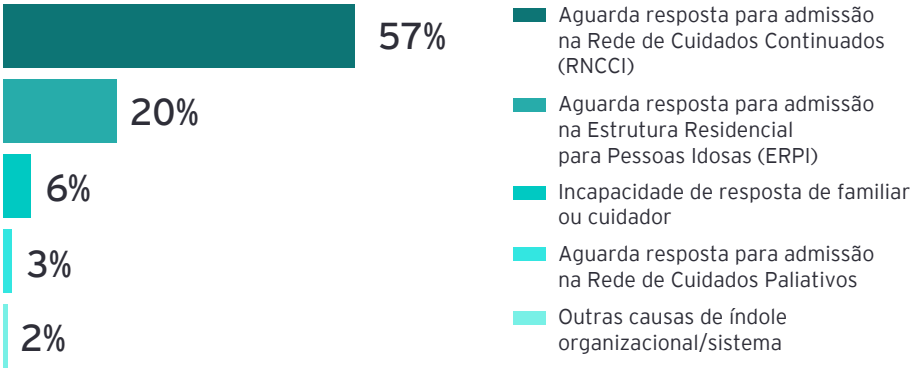


* Não inclui unidades psiquiátricas

A representatividade deste barómetro é comprovada pelo aumento da taxa de participação do número de estabelecimentos hospitalares, que este ano ascendeu a 96%, o que representou 86% em termos de números de camas disponíveis no SNS, e que representa também a consciência do tema por parte da gestão hospitalar, preocupada com a sua eficiência na resposta às necessidades dos seus doentes.

A consciencialização trazida pelo BIS tem conduzido a alguns resultados com uma melhoria face à 4ª edição, como ilustra o Índice de Inapropriação do Internamento à data de recolha dos dados, excluindo unidades psiquiátricas, que desceu de 8,7% para 5,4%, mas que ainda representa nesta 5ª edição um total de 853 internamentos inapropriados àquela data, com o número médio de dias desde a sua alta médica de 33,6 o que representa também um decréscimo de 57% face à 4ª edição. São 843 camas por dia que não estão disponíveis para doentes que precisam de receber cuidados de saúde em internamento. A distribuição geográfica deste fenómeno está alinhada com a distribuição de número de camas e não é surpresa que as regiões de Lisboa e Vale do Tejo e Norte sejam responsáveis por cerca de 75% destes internamentos sociais.

5ª Edição
(Dados de 17/03/2021)



Quanto às causas atribuídas aos internamentos inapropriados, estas dividem-se entre causas organizacionais de âmbito social e causas organizacionais de âmbito do sistema integrado de saúde, sendo que 77% dos internamentos são justificados pelo aguarda resposta para a admissão seja na Rede de Cuidados Continuados (57%), seja na Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (20%), sendo também de destacar a diminuição de internamentos sociais resultantes da incapacidade de resposta de familiar ou cuidador. Estes números vão ao encontro da ideia inicialmente expressa de que a solução tem de passar por um esforço conjunto do setor da saúde e do setor social.

A grande maioria dos internamentos sociais mantém-se, como nas edições anteriores, nos internamentos médicos com a maior fatia pertencente à medicina interna, embora com um decréscimo contínuo nos últimos anos. Numa ótica do paciente, há um equilíbrio grande relativamente ao género nesta edição, (49% são pacientes femininos, e 51% masculinos). Por faixa etária, 77% dos episódios dizem respeito a pacientes com mais de 65 anos. No entanto, se fizermos a distribuição por número de dias de internamento, existe um maior equilíbrio com 48% dos casos a situarem-se em pacientes com menos de 65 anos.

Estes números ajudam a perceber que muito ainda se pode fazer para continuar a melhorar a situação, até porque alguns fatores ligados à COVID-19 certamente têm impacto na realidade traçada nesta 5ª edição, o que incentiva a que se continue a medir este fenómeno de forma mais contínua para se obter dados mais persistentes e acompanhar uma realidade que pode impedir a saúde de chegar a quem precisa. Urge utilizar a transição digital na saúde contemplada no PRR (Plano de Recuperação e Resiliência) para se conseguir transformar esta monitorização em contínuo e assim colocar também pressão para a resolução de cada caso em particular, assim como investir numa maior articulação entre o setor médico e social através do digital e das reformas previstas no PRR.

Se ainda dúvidas houvesse do benefício ao cidadão e aos doentes, se todos os dias de 2021 fossem como o dia 17 de março, o custo associado extrapolado para um ano seria de cerca de 100 milhões, um argumento de peso para um investimento nesta área. E de facto Portugal está num momento único para operar mudanças em todos os setores, mas sobretudo no da Saúde, onde estão previstos cerca de 1.383 milhões de Euros, de onde se destacam investimentos na rede de cuidados continuados e rede nacional de cuidados paliativos que, por falta de resposta, ainda são a maior causa dos internamentos sociais, assim como cerca de 88 milhões de euros para a conclusão da reforma da saúde mental e implementação da estratégia para as demências. Sendo que o custo associado a internamentos sociais relativo a unidades psiquiátricas ainda ascende a 2,5 milhões por ano (extrapolação com base nos dados de 17 de março de 2021). Já na referida transição digital da saúde estão previstos cerca de 300 milhões, onde se inclui a melhoria da rede de dados e os registos nacionais que irão permitir uma monitorização do correto comportamento do sistema de saúde Português. Fica a faltar a ligação com o setor social, que também tem investimentos financiados pelo PRR, essencial para enfrentar os desafios da saúde e bem-estar do século XXI. E como é um problema de todos, só com todos poderá ser resolvido.

Sobre o Barómetro

Os indicadores, aqui apresentados constam da 5ª Edição do Barómetro de Internamentos Sociais, iniciativa da Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares (APAH) – com o suporte da EY, o apoio institucional da Sociedade Portuguesa de Medicina Interna (SPMI) e o contributo da Associação dos Profissionais de Serviço Social (APSS) – que este ano contou com a participação de 43 unidades hospitalares do Serviço Nacional de Saúde (SNS) e do Serviço Regional de Saúde (SRS), que no seu conjunto representam 95,6% do total a nível nacional.
A edição deste ano realizou-se em contexto pandémico, pelo que também considera dados dos internamentos de doentes com infetados, com as perguntas desagregadas em internamentos Covid-19 e internamentos não Covid-19. A 17 de março de 2021, dia da recolha dos dados, Portugal encontrava-se no final da terceira vaga de infeções.
Os Barómetros de Internamentos Sociais surgem, assim, como iniciativas de elevada relevância, que pretendem monitorizar e caracterizar um fenómeno crítico no sistema de saúde português e reforçar a importância de desenvolvimento de soluções conjuntas entre as diferentes entidades envolvidas, de forma a minimizar os impactos e melhorar o serviço de saúde prestado aos portugueses.

Hermano Rodrigues
Principal,
EY-Parthenon

Impactos da Covid-19 no Sistema de Saúde: passado, presente e futuro

No dia 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a infeção epidemiológica por COVID-19, causada pela SARS-CoV-2, como uma emergência de saúde pública de âmbito internacional. A situação excecional criada pela epidemia supramencionada veio alterar significativa e rapidamente o contexto de prestação de cuidados de saúde em todo o mundo. Portugal não foi exceção.

Passado quase um ano e meio, a análise dos impactos da situação pandémica (que tem sido foco de atenção das principais entidades com papel de gestão e regulação da saúde em Portugal) deve considerar duas dimensões, que, embora distintas, estão interligadas: por um lado, os efeitos diretos da pandemia e do contexto de confinamento que lhe está associado na prestação de cuidados de saúde; por outro lado, as alterações decorridas e a decorrer no perfil de morbilidade da própria população.

Analisando a primeira vertente, os dados disponíveis relativos à atividade assistencial decorrida em 2020 põem em evidência acentuadas quebras, quer ao nível dos cuidados hospitalares quer ao nível dos cuidados primários. Esta realidade acentuou-se com a última vaga, em 2021, que se mostrou muito mais pressionante nos cuidados hospitalares. É importante notar que a pandemia implicou uma resposta rápida e específica dos serviços de saúde, exigindo uma adaptação imediata (que se veio a revelar duradoura) do sistema. Em paralelo, as medidas adotadas pelas entidades competentes (Presidente da República, Assembleia da República, Governo e Direção-Geral da Saúde - DGS), com o propósito de prevenir a transmissão do vírus e combater a potencial calamidade pública resultante da doença em causa (em particular, a restrição de circulação e liberdades económicas), veio impactar severamente a atividade programada e não programada da rede de estabelecimentos ligados à prestação de cuidados de saúde.

Acesso a cuidados de saúde

-10%
-3.869.178
Consultas hosp.

-18%
-375.863
Cirurgias

-24%
-189.684
Sessões hospital de dia

-38%
-7.923.385
Consultas CSP

Rastreios e diagnósticos

-25%
-7.923.385
(Atos) MCDT

-31% Medicina fis. e de reab.
-19% Análises clínicas
-30% Cardiologia
-29% Radiologia

-21% Mulheres com registo de mamografia

-12% Mulheres com Colpocitologia

-30% Utentes com Rastreio de Cancro do Cólon e Reto

Adições e dependências

+29% Ocorrência pré-hospitalares com a tipologia "CAPIC"

+5% Ocorrência pré-hospitalares com a tipologia "Problemas Psiquiátricos/Suicídio"

Saúde Mental

-19%
-713.016
Consultas

-13.768 utentes em acompanhamento

-8.674 utentes em acompanhamento

1. Valores correspondentes ao período janeiro-dezembro de 2020 e comparações com o período homólogo do ano anterior.
2. Sessões de hospital de dia incluem imuno-hemoterapia, hematologia e psiquiatria.
3. CAPIC - Centro de Apoio Psicológico e Intervenção em Crise.

Fonte: EY-Parthenon com base nos dados do Benchmarking Hospitalar, ACSS (2021) e Transparência. SNS (2021)

De facto, segundo dados do Benchmarking Hospitalar da ACSS, ao nível dos cuidados hospitalares, foram realizadas em 2020 menos 10% das consultas, 18% de cirurgias e 24% de sessões de hospital de dia face a 2019. Em relação aos cuidados de saúde primários, segundo dados da Transparência.SNS, em 2020, as consultas presenciais e domiciliárias registaram uma quebra de cerca de 38% face a 2019. Em contrapartida, as consultas não presenciais registaram um aumento exponencial (cerca de 101% face a 2019), evidenciando um efeito de substituição.

O difícil enquadramento gerado pela situação pandémica, com resultados imediatos no sistema de saúde, terá certamente impactos notórios nos utentes. Por um lado, a dificuldade de acesso a cuidados de saúde, por virtude das restrições impostas, criou constrangimentos ao diagnóstico de determinadas doenças crónicas e oncológicas e atrasou alguns dos tratamentos. Em 2020, globalmente, os atos relativos a Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica (MCDTs) diminuíram em cerca de 25%, sendo que esta quebra foi particularmente acentuada em cardiologia, análises clínicas, medicina física e de reabilitação e em radiologia. Em termos de rastreios oncológicos, o número de mulheres com registo de mamografia e colpocitologia caiu consideravelmente, assim como o número de utentes com rastreio do cancro do colon e reto atualizado. A diminuição registada nos rastreios e o consequente atraso no diagnóstico terá, indubitavelmente, impactos nas necessidades assistenciais em Portugal, no médio e longo prazo.

Por outro lado, o contexto de confinamento, aliado à deterioração das condições de trabalho e ao aumento do desemprego ou situações de *layoff* está a ter e continuará a ter um impacto negativo na saúde mental da população. Ainda que o impacto do período associado à pandemia na saúde mental, sobretudo nos mais jovens, tenha certamente uma leitura mais evidente no médio prazo, os dados disponíveis relativos a 2020 permitem, desde já, denotar um aumento considerável dos episódios pré-hospitalares associados ao Centro de Apoio Psicológico e Intervenção em Crise (CAPIC) ou relacionados com problemas psiquiátricos/suicídios.

Por último, as alterações no perfil do utente relacionadas com as exigências associadas ao contexto de pandemia não podem deixar de ser tidas em consideração, dado o seu potencial impacto futuro nas principais estruturas de prestação de cuidados de saúde. A crise sanitária e o período de confinamento promoveram um rápido aumento da autonomia do cidadão em matéria de saúde, quer na busca por informação e respetiva interpretação, quer no estabelecimento de comunicação à distância com os prestadores de cuidados de saúde. Embora estas alterações sejam de difícil mensuração, é provável que se mantenham parcialmente, impactando o Sistema de Saúde em Portugal no médio e longo prazo, em particular o papel do prestador de cuidados de saúde. Portanto, nem tudo é mau em tudo isto.

Conclui-se, assim, que os desafios a que o Serviço Nacional de Saúde (SNS) e o Sistema de Saúde como um todo enfrentavam no período pré-pandemia saem intensificados. As reformas necessárias na Saúde tornaram-se mais prementes do que nunca.

Desafios do SNS pós-pandemia

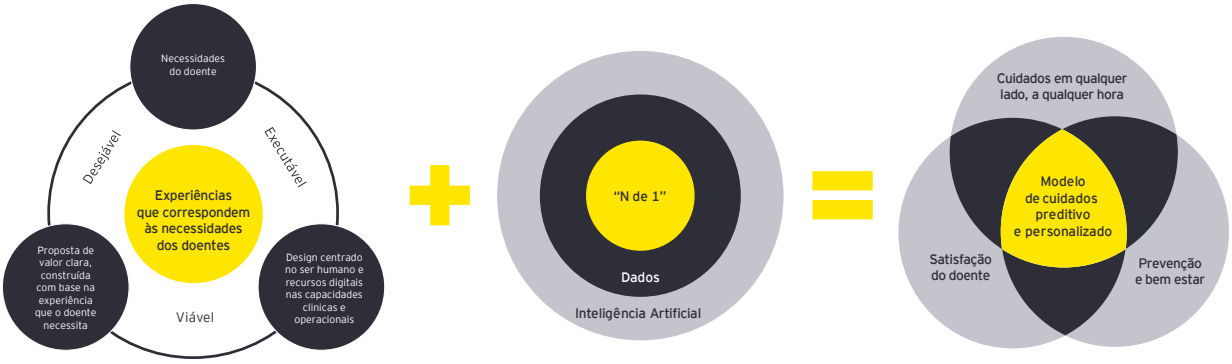
Sara Geraldes
Senior Manager EY,
Health Science & Wellness,
Consulting Services

A COVID-19 colocou, por um lado, uma pressão sem precedentes no nosso Sistema Nacional de Saúde, com consequências diretas na prestação de cuidados, mas por outro lado, também veio acelerar a mudança, tendo-se assistido à prestação de cuidados de uma forma menos tradicional. Recorreu-se ao virtual, à domiciliação e a uma maior integração entre parceiros não só nos vários ramos da Saúde, mas também do setor social e até em outros setores, como o industrial ou o hoteleiro.

É importante que estas mudanças não tenham um ponto final com o alívio da pandemia, mas antes funcionem como ponto de partida para uma nova forma de prestar cuidados. De facto, para garantir que o SNS dá resposta às necessidades dos cidadãos em qualquer tipo de circunstância, é vital começar a tirar partido das novas tecnologias analíticas, preditivas e de virtualização. Só assim conseguiremos aumentar a capacidade e a eficácia da resposta do SNS.

O modelo tradicional de prestação de cuidados está muito suportado na segmentação de funções e tipologias de cuidados e é alicerçado em cuidados hospitalares, que acabam muitas vezes por ter uma utilização excessiva e falta de capacidade de resposta em tempo útil. Mesmo dentro do próprio hospital os pacientes são, por vezes, transferidos entre "silos" virtuais e não são vistos por uma equipa multidisciplinar, de uma forma coordenada. Isto, por um lado, torna as jornadas dos pacientes mais penosas, morosas e pouco eficientes e, por outro, consome recursos hospitalares dispendiosos e escassos.

É urgente criar um ecossistema de saúde que permita aos profissionais concentrarem-se em prestar cuidados personalizados e integrados com vista ao aumento dos resultados em saúde. Ao adotar uma cultura de inovação e a respetiva tecnologia, que a suporta o SNS, está a mover-se no sentido de concretizar o seu propósito máximo de prestar " ...todos os cuidados integrados de saúde, compreendendo a promoção e vigilância da saúde, a prevenção da doença, o diagnóstico e tratamento dos doentes e a reabilitação médica e social."



Criação de experiências que correspondem às necessidades dos doentes

Promoção de respostas alinhadas com as necessidades reais de cada doente, clínico e interveniente no processo, através da utilização de ferramentas analíticas

Melhores resultados, recursos utilizados de forma mais eficiente

Esta reorganização do ecossistema, deverá estar suportada em quatro eixos principais:

1 Alinhar metas, objetivos e comunicação entre todas as partes interessadas:

Embora a virtualização e as aplicações tecnológicas associadas a dispositivos inteligentes tragam múltiplas hipóteses de contactos digitais com os doentes, a verdade é que, por si só, podem criar ainda mais ruído numa já complexa jornada de acesso aos cuidados.

Vital à boa utilização destes meios é, sem dúvida, a criação de circuitos integrados, com objetivos claros para todos os intervenientes, onde a comunicação flua e os resultados sejam medidos através de métricas, de forma transparente e consequente para todas as partes envolvidas.

2 Plataformas digitais integradoras de informação e acessíveis por todos intervenientes nos cuidados do paciente, bem como pelo próprio

O facto de o contacto entre o doente e prestador estar à distância de um *click*, fomenta a utilização destas plataformas que orquestram uma rede de informação em torno da pessoa. Estas tecnologias são importantes para acompanhar o paciente de forma consistente e detalhada ao longo do seu percurso. Permitem também um modelo clínico mais flexível - um modelo que adeque os cuidados para o tipo certo de prestador no momento certo, uma vez que tiram partido de ferramentas de inteligência artificial para ajustar os modelos de pessoal clínico com base nas necessidades e aumentos da procura.

3 Segurança e integridade dos dados

A boa governação em torno da forma como estas plataformas adquirem, armazenam e dão acesso aos dados, é necessária para estabelecer a confiança dos utilizadores (tanto doentes, como, corpo clínico) e para que a privacidade, segurança e integridade sejam mantidas.

4 Tirar partido das vantagens de parcerias criativas

O SNS tem como objetivo assegurar os cuidados da população e não ser um fim por si só. Pode e deve tirar partido de parcerias entre empresas de consumo, de tecnologia ou de eletrónica e os principais intervenientes da indústria da saúde, privados ou públicos, que melhor permitam cuidar dos cidadãos e assumir o seu papel como maestro de uma grande orquestra bem afinada que toca um hino à saúde dos Portugueses.

EY | Building a better working world

Sobre a EY
A EY tem como propósito construir um mundo melhor de negócios, ajudando a criar valor a longo prazo para os seus clientes, colaboradores e a sociedade, bem como a gerar confiança nos mercados.
Dotados de informação e de tecnologia, várias equipas da EY, em mais de 150 países, asseguram confiança através da auditoria e ajudam os seus clientes a crescer, transformar e operar.
Através de serviços de auditoria, consultoria, fiscalidade, transações, estratégia e serviços jurídicos, as equipas da EY pretendem colocar melhores perguntas para encontrar novas respostas para as complexas questões que o nosso mundo enfrenta hoje.

EY refere-se à organização global, e pode referir-se a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais uma entidade juridicamente distinta. A Ernst & Young Global Limited, firma sedeada no Reino Unido, limitada por garantia, não presta serviços a clientes.

As firmas-membro da EY não prestam serviços jurídicos quando tal seja vedado pela legislação local. Para mais informação sobre a nossa organização, por favor visite ey.com

© 2021 Ernst & Young, S.A.
All Rights Reserved.

ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as legal, accounting, tax or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com

The views of third parties set out in this publication are not necessarily the views of the global EY organization or its member firms. Moreover, they should be seen in the context of the time they were made.