

AVALIAÇÃO DO
Programa Aveiro - Cidade Digital

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| <u>SUMÁRIO EXECUTIVO</u> | I |
| <u>PRIMEIRA PARTE: RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO</u> | 1 |
| <u>1. INTRODUÇÃO</u> | 2 |
| <u>2. ENQUADRAMENTO DO PROGRAMA</u> | 2 |
| 2.1. <u>ORIGENS/ANTECEDENTES DO PROGRAMA</u> | 2 |
| 2.2. <u>REFERÊNCIA AO PROGRAMA AVEIRO - CIDADE DIGITAL</u> | 3 |
| 2.2.1 <u>Objectivos</u> | 3 |
| 2.2.2 <u>Período de execução do Programa</u> | 4 |
| 2.2.3 <u>Estrutura organizacional do Programa</u> | 4 |
| 2.2.4 <u>Fontes de financiamento</u> | 5 |
| 2.2.5 <u>Estruturação do Programa</u> | 6 |
| <u>3. MODELO DE AVALIAÇÃO E ASPECTOS A AVALIAR</u> | 6 |
| 3.1 <u>MODELO DE AVALIAÇÃO</u> | 6 |
| 3.1.1 <u>Componente global</u> | 6 |
| 3.1.2 <u>Componente específica</u> | 7 |
| 3.2 <u>ASPECTOS A AVALIAR</u> | 7 |
| 3.2.1 <u>Implementação e resultados do Programa</u> | 8 |
| 3.2.2 <u>Gestão e acompanhamento</u> | 9 |
| <u>4. METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO</u> | 11 |
| 4.1 <u>INSTRUMENTOS UTILIZADOS</u> | 11 |
| 4.2 <u>FASES DE IMPLEMENTAÇÃO</u> | 11 |
| <u>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</u> | 13 |
| 5.1 <u>IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS DO PROGRAMA</u> | 13 |
| 5.1.1 <u>Projectos</u> | 13 |
| 5.1.2 <u>Áreas de Intervenção: cobertura de objectivos</u> | 21 |
| 5.1.3 <u>Programa: cobertura de objectivos</u> | 22 |
| 5.2 <u>GESTÃO E ACOMPANHAMENTO</u> | 27 |
| 5.2.1 <u>Gestão e acompanhamento ao nível dos projectos</u> | 27 |
| 5.2.2 <u>Gestão e acompanhamento ao nível do Programa</u> | 31 |
| <u>6. CONCLUSÕES</u> | 34 |

| | |
|---|-----------|
| <u>6.1 IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS DO PROGRAMA</u> | 34 |
| <u>6.1.1 Projectos</u> | 34 |
| <u>6.1.2 Áreas de Intervenção</u> | 35 |
| <u>6.1.3 Programa</u> | 35 |
| <u>6.1.4 Gestão e acompanhamento ao nível dos projectos</u> | 36 |
| <u>6.1.5 Gestão e acompanhamento ao nível do Programa</u> | 36 |
| <u>7. RECOMENDAÇÕES</u> | 37 |
| <u>SEGUNDA PARTE: CASOS DE ESTUDO</u> | 40 |
| <u>PROJECTO: CIBERDANCA - Divulgação da Companhia de Dança de Aveiro e a sua actividade por meios digitais</u> | 41 |
| <u>PROJECTO: SICATE - Sistema de Informação e Comunicação de Apoio ao Tecido Empresarial</u> ... | 45 |
| <u>PROJECTO: SAUDENET - Rede para Integração de Serviços de Saúde</u> | 52 |

PREÂMBULO

A avaliação do Programa Aveiro - Cidade Digital decorreu da vontade do Consórcio Aveiro - Cidade Digital (CACD) recolher contributos externos que conduzissem a recomendações úteis para uma melhoria dos processos e metodologias adoptadas pelo CACD durante a execução da primeira fase do Programa.

Para tal, o CACD lançou um concurso público, tendo em vista a recepção de propostas conducentes à avaliação do Programa.

Tendo a realização da avaliação sido adjudicada à grupUNAVE, esta constituiu uma equipa que integrou dois professores universitários conceituados nas matérias em questão. Foi, pois, o trabalho conjunto dos elementos da grupUNAVE e dos dois avaliadores que possibilitou a concepção do relatório que a seguir se apresenta.

CONSTITUIÇÃO DA EQUIPA DE AVALIAÇÃO

- *Prof. Doutor Carlos Salema*
Professor Catedrático no Instituto Superior Técnico
Actualmente a exercer a função de Presidente do Instituto de Telecomunicações do IST

- *Prof. Doutor Manuel Fernandes Thomaz*
Professor Catedrático
Desempenhou o cargo de Secretário de Estado para a Ciência e Tecnologia durante o XII Governo Constitucional
Actualmente a exercer as funções de Vice-Reitor na Universidade Moderna

- *Doutor Martinho Oliveira*
Director Geral da grupUNAVE - Inovação e Serviços, Lda.

- *Dra. Helena Pinto*
Técnica da grupUNAVE - Inovação e Serviços, Lda.

Sumário Executivo

A primeira fase do Programa Aveiro - Cidade Digital (PACD) teve início no mês de Fevereiro de 1998, tendo terminado no mês de Dezembro de 2000. Nessa altura, o Consórcio Aveiro - Cidade Digital (CACD) considerou oportuno levar a efeito a avaliação dessa primeira fase do Programa, possibilitando assim a apresentação de um conjunto de conclusões e de recomendações úteis para orientar o Consórcio na sua futura actuação.

Para a realização da avaliação do PACD procedeu-se, por um lado, a uma abordagem a todos os projectos que foram desenvolvidos no âmbito do Programa - *componente global* -, tendo-se recorrido, essencialmente, à aplicação de inquéritos aos coordenadores dos projectos e à recolha de elementos escritos relevantes nesse contexto. Por outro lado, considerou-se relevante seleccionar um pequeno número de projectos (CIBERDANÇA, SICATE e SAUDENET) que funcionaram como casos de estudo, tendo sido abordados mediante a realização de entrevistas junto dos responsáveis pela execução dos mesmos - *componente específica*.

Neste exercício de avaliação optou-se por se avaliar dois aspectos distintos do Programa: por um lado, a sua implementação e resultados, aferindo-se em que medida se executou o que estava previsto; por outro lado, a sua gestão e acompanhamento, ou seja, os instrumentos utilizados para assegurar a boa execução do Programa e os mecanismos de *feed-back* implementados para se proceder a ajustes e se produzir melhorias no seu funcionamento.

A informação reunida, quer através da aplicação dos inquéritos, quer através da análise de documentação escrita obtida junto da Equipa de Coordenação do PACD, quer ainda através do esclarecimento de questões junto da mesma pela equipa de avaliação, permitiu a apresentação de um conjunto de resultados, sobre os quais se teceu um conjunto de conclusões. Desse resultados é possível destacar alguns mais relevantes, que a seguir se apresentam.

No que respeita ao processo que se iniciou com a apresentação de candidaturas ao PACD e que terminou com a sua aprovação e negociação, retém-se o seguinte:

Como resultado do concurso realizado para a recepção candidaturas ao PACD foram submetidas 74 propostas, tendo muitas delas partido da iniciativa de empresas ou de outras instituições de alguma forma ligadas à actividade empresarial.

Este conjunto de candidaturas foi submetido a um processo de avaliação por um painel de avaliadores externos, que acabou por aprovar 42 das iniciais 74. Refira-se que os projectos aprovados foram, na sua maioria, promovidos por instituições públicas ou associações.

Deparando-se com um elevado número de projectos aprovados, cujo montante de financiamento ascendia em muito as verbas disponibilizadas pela FCT, o CACD optou, de qualquer das formas, por manter, sensivelmente, esse mesmo número de projectos.

A comunicação da decisão de aprovação aos projectos acabou por constituir um processo muito moroso e a formalização dessa aprovação ocorreu quase dois anos depois dessa comunicação.

O facto de o CACD ter aceite todos os projectos aprovados pelo painel de avaliadores, implicou que se tivesse de proceder a um processo negocial com os mesmos. Por sua vez, esta decisão implicou uma média de redução de cerca de 50% no total do financiamento solicitado. Consequentemente, a maioria dos coordenadores dos projectos que responderam ao inquérito realizado não se mostrou satisfeita com as consequências do processo negocial, tendo uma parte significativa dos mesmos posto em causa a transparência desse processo.

No que respeita à execução financeira dos projectos, no mês de Dezembro de 2000, altura em que foi entregue o relatório final respeitante à primeira fase do Programa, esta tinha atingido os 96%.

Terão ocorrido, todavia, grandes dificuldades no que toca à apresentação e justificação de despesas por parte da maioria dos projectos junto da FCT. Por sua vez, estas dificuldades acabaram por se reflectir no ritmo de atribuição de verbas por aquela entidade, ocorrendo com muitos atrasos e não respondendo às necessidades dos projectos. Em algumas situações verificou-se mesmo o bloqueio temporário da execução técnica de alguns projectos com menor capacidade financeira.

Quanto à execução técnica dos projectos, esta começou formalmente para a sua maioria quase um ano após a sua aprovação.

Os atrasos e problemas verificados ao nível financeiro acabaram por trazer implicações negativas na execução técnica de muitos projectos, tendo-se verificado atrasos a esse nível.

Relativamente ao cumprimento dos objectivos das Áreas de Intervenção, verificou-se terem sido as Áreas 3 e 7 que melhores resultados terão apresentado nesse sentido. Inversamente, as áreas de Intervenção 4 e 5 foram as que menos contributos prestaram para que os seus objectivos fossem cumpridos, já que apenas se desenvolveu um projecto no âmbito de cada uma.

Quanto aos objectivos do Programa, verifica-se que foram dados passos para o cumprimento dos objectivos *Aumentar a eficácia da Administração pública local e central* e *Favorecer a inclusão das pessoas com necessidades especiais e de grupos socialmente desfavorecidos*. Já no que respeita ao objectivo *Conseguir o efeito de difusão das melhores práticas para outras regiões*, verifica-se que os esforços investidos não provocaram os efeitos desejados.

Foram igualmente detectadas deficiências significativas no que respeita à ligação do Programa e dos projectos à Sociedade e aos Cidadãos. Para além de apenas terem sido promovidas iniciativas com essa finalidade já muito tardiamente, a adesão, quer dos públicos-alvo específicos das várias Áreas de Intervenção, quer da população em geral, foi pouco significativa.

No que respeita ao acompanhamento financeiro dos projectos e do Programa, denotou-se a existência de fortes deficiências a esse nível, até ao momento em que se verificou a alteração na Coordenação Operacional do Programa em Março de 2000. A partir desse momento investiu-se um esforço significativo nesse sentido, tendo-se adoptado um conjunto de medidas para a promoção de um acompanhamento mais eficaz dos projectos, bem como a sua concertação.

Finalmente, quanto à divulgação das iniciativas e projectos desenvolvidos no âmbito do Programa, verificou-se uma certa insatisfação dos promotores dos projectos a esse nível, tendo os mesmos considerado que a adesão do público a essas iniciativas foi incipiente.

A partir da análise dos resultados obtidos foi possível retirar um conjunto de conclusões, das quais se referirão aquelas que parecem ser as mais relevantes:

- Houve, de uma forma generalizada, uma grande morosidade dos processos, desde a apresentação de candidaturas até à conclusão técnica e financeira dos projectos.
- Devido à excessiva burocracia e à falta de regras claras ao nível de apresentação das despesas, a maior parte dos projectos apresentou sérias dificuldades a esse nível, o que acabou por implicar grandes atrasos na atribuição de verbas pela FCT e na execução técnica dos projectos.
- A atribuição de verbas, devido ao modelo implementado, acabou por não acompanhar as necessidades dos projectos a esse nível.
- Foi investido um esforço significativo pela Equipa de Coordenação do PACD, na recta final da primeira fase do Programa, para a resolução dos problemas detectados.
- Quanto ao público-alvo, verificou-se que o CACD não teve muita capacidade para mobilizar os cidadãos aveirenses para as iniciativas que se foram desenvolvendo no âmbito do PACD. Terá, pois, de investir grandes esforços nesse sentido, sob pena do Programa se fechar demasiado em si próprio.
- Houve um acompanhamento muito deficiente dos projectos pelo Gabinete Técnico ao nível financeiro. O Gabinete Técnico, deparando-se com as dificuldades que os projectos apresentavam para a apresentação dos *dossiers* financeiros, poucas ou nenhuma medidas tomou para ultrapassar essa situação, que se arrastou durante demasiado tempo.
- Na fase final do Programa foi realizado um esforço significativo por parte da Equipa de Coordenação para que os projectos ultrapassassem as suas dificuldades ao nível da apresentação dos *dossiers* de execução financeira.
- Quanto aos mecanismos de *marketing* e divulgação do Programa, estes parecem não ter sido muito eficazes no que respeita ao envolvimento da população aveirense nas várias iniciativas promovidas no âmbito do Programa. Essa divulgação acabou por ser realizada a um nível mais institucional, restando dúvidas quanto ao impacto que terão provocado junto do cidadão comum.

À semelhança do que se fez para as conclusões, retêm-se seguidamente as principais recomendações da equipa de avaliação para o futuro do Programa:

- Definir, desde o início, regras claras e detalhadas no que respeita às normas administrativas e financeiras.
- Garantir a existência de recursos em número e qualidade suficientes para um acompanhamento eficaz dos projectos e para a promoção de uma maior rapidez dos processos.
- Promover desde o início iniciativas especificamente vocacionadas para a criação de sinergias e complementaridades entre projectos.
- Tentar negociar junto das entidades financiadoras um modelo de financiamento adequado à boa execução dos projectos.
- Sensibilizar e dinamizar os promotores dos projectos no sentido destes procurarem formas de se auto-sustentarem do ponto de vista financeiro, após ter terminado o financiamento público.
- Garantir uma maior divulgação dos resultados dos projectos à comunidade em geral, nomeadamente através da afectação de verbas do programa específicas para esse fim e da definição cuidadosa de uma estratégia que contemple medidas inovadoras e eficazes.
- Com vista a satisfazer uma das premissas fundamentais do Programa, reforçar, em particular, a Área de Intervenção 1, estimulando a ocorrência de novos projectos válidos no seu âmbito.
- Definir metodologias de avaliação dos projectos e do Programa que permitam medir o grau de adesão dos cidadãos aos mesmos

PRIMEIRA PARTE: Relatório de Avaliação

1. INTRODUÇÃO

O Programa Aveiro - Cidade Digital (PACD), a decorrer desde Fevereiro de 1998, deu por concluída a primeira fase da sua execução em Dezembro de 2000.

Estando neste momento a preparar-se para dar início à realização da próxima fase da execução do Programa, que se estenderá por um período com a duração de seis anos, o Consórcio Aveiro - Cidade Digital (CACD), constituído pela Câmara Municipal de Aveiro, pela PT-Inovação, S.A. e pela Universidade de Aveiro, considerou oportuno levar a efeito a avaliação da primeira fase do PACD. O Consórcio torna, assim, possível uma reflexão em torno das metodologias e práticas adoptadas até este momento para a prossecução do Programa, bem como a análise do cumprimento de metas e de objectivos definidos para este período inicial.

Nesse sentido, o exercício de avaliação do PACD teve como objectivos fundamentais, por um lado efectuar um balanço quantitativo e qualitativo de toda a actividade desenvolvida durante a primeira fase do Programa Aveiro - Cidade Digital; por outro lado, esse balanço permitiu produzir um conjunto de conclusões e de recomendações que visam auxiliar o Consórcio na melhoria do seu desempenho no desenvolvimento das futuras actividades do PACD.

2. ENQUADRAMENTO DO PROGRAMA

2.1. Origens/antecedentes do Programa

O *Programa Cidades Digitais* foi concebido pelo Ministério da Ciência e da Tecnologia no âmbito da *Iniciativa Nacional para a Sociedade da Informação*, procurando apoiar acções que concretizem os grandes objectivos definidos pelo *Livro Verde para a Sociedade da Informação*. A primeira fase do *Programa Cidades Digitais* destinava-se, fundamentalmente, a “servir de embrião para o apoio de acções mais ambiciosas”¹ a serem desenvolvidas no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio, revestindo-se de um “carácter piloto e demonstrativo”². Nesta primeira fase definiu-se um pequeno

¹ Fonte: [www.mct.pt/Cidades Digitais](http://www.mct.pt/Cidades%20Digitais)

² Idem.

conjunto de vectores de intervenção a serem implementados num número igualmente reduzido de cidades do país.

Uma das primeiras acções lançadas no âmbito desse Programa, no qual se insere o Programa Aveiro - Cidade Digital, tinha como objectivo fundamental a melhoria da vida urbana. Devido à cidade de Aveiro reunir uma série de condições propícias ao lançamento de um projecto desta natureza, pioneiro a nível nacional, foi, pois, seleccionada para a prossecução do vector de intervenção *Criação de Cidades Digitais*. O principal objectivo desse vector consiste na mobilização da sociedade, à escala da Cidade, para uma utilização generalizada das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), demonstrando-se os benefícios que daí advêm, nomeadamente para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos a diversos níveis. O Programa assume-se, antes de tudo, como um motor de promoção de alteração de hábitos e mentalidades, quer dos cidadãos, quer das instituições, procurando as melhores práticas para esse processo, difundindo-as e estendendo-as a outras cidades do país.

2.2 Referência ao Programa Aveiro - Cidade Digital

2.2.1 Objectivos

O Programa Aveiro - Cidade Digital tem como objectivo fundamental a melhoria da qualidade de vida na Cidade através da aplicação de forma integrada dos serviços digitais. O Programa procurará as melhores práticas de desenvolvimento e introdução das Tecnologias da Informação e da Comunicação à escala da Cidade, procurando igualmente demonstrar os benefícios que estas podem proporcionar.

Sendo um Programa destinado aos cidadãos, procura estimular o envolvimento destes, acolhendo iniciativas válidas que surjam voluntária e espontaneamente junto da Comunidade, moldando-se e actualizando-se permanentemente.

De acordo com o documento que descreve o Programa Aveiro - Cidade Digital, da autoria do Consórcio Aveiro - Cidade Digital, são objectivos gerais do Programa:

- Promover o bem estar dos cidadãos;
- Encorajar o exercício da cidadania e da democracia;
- Incrementar e melhorar o acesso à informação e aos serviços;
- Aumentar a eficácia da administração pública local e central;

- Reforçar o crescimento sustentado;
- Contribuir para a igualdade de oportunidades;
- Promover o emprego, a justiça social e a aprendizagem ao longo da vida;
- Favorecer a inclusão das pessoas com necessidades especiais e de grupos socialmente desfavorecidos;
- Identificar as melhores práticas de introdução das TIC no desenvolvimento de cidades sustentadas;
- Conseguir o efeito de difusão das melhores práticas para outras regiões.

2.2.2 Período de execução do Programa

Prevê-se que a execução do Programa decorra ao longo de 8 anos (2 mais 6 anos). A primeira fase, que deveria ter decorrido durante os anos de 1998 e 1999, terminou no passado mês de Dezembro de 2000; a segunda fase deverá decorrer nos 6 anos subsequentes.

2.2.3 Estrutura organizacional do Programa

Os promotores do PACD são a Universidade de Aveiro, a Câmara Municipal de Aveiro e a Portugal Telecom S.A.. As três entidades formaram um Consórcio que integra uma Comissão de Gestão, responsável pela gestão política do Programa (incluindo a definição dos princípios básicos, das estratégias e dos critérios de selecção dos projectos e a decisão final sobre os projectos a incluir no Programa).

Na dependência directa desta Comissão de Gestão criou-se o Gabinete Técnico, responsável pela Coordenação Operacional do Programa. O Gabinete Técnico tem por funções organizar e implementar todo o processo de planeamento e execução do Programa, assumindo também funções de apoio à Comissão de Gestão (incluindo o enquadramento jurídico e financeiro, a comunicação interna, o *marketing* e as relações públicas do Programa). O Gabinete Técnico também foi concebido para prestar acompanhamento técnico, jurídico e financeiro aos projectos e para promover a concertação entre os mesmos.

Há que referir que a Coordenação Operacional do Programa foi sofrendo algumas alterações ao longo do tempo. Inicialmente (entre Janeiro e Setembro de 1998) era assegurada por recursos humanos pertencentes às três instituições que formam o

Consórcio Aveiro - Cidade Digital, que, não tendo propriamente uma ligação hierárquica à Comissão de Gestão, executavam actividades certificadas pela mesma. Entre Setembro de 1998 e Abril de 1999, deram-se os primeiros passos na formação do Gabinete Técnico, nessa altura composto por duas pessoas a trabalhar a tempo inteiro que eram coordenadas por uma pessoa que integrou inicialmente a Coordenação Operacional do Programa. Estas duas pessoas eram ainda auxiliadas por recursos pertencentes às instituições que formam o CACD.

Em Abril de 1999 o Gabinete Técnico passou a ter um responsável e os elementos do CACD que ainda apoiavam e coordenavam o Gabinete passaram a assumir um papel menos activo na Coordenação do PACD. Entretanto, o Gabinete passou a integrar um maior número de recursos (5 pessoas).

Em Março de 2000, devido a problemas de ordem diversa, sentiu-se necessidade de se substituir o responsável da Coordenação do Programa. Constituiu-se então uma Equipa de Coordenação, reforçada com mais recursos humanos pertencentes ao CACD, não possuindo qualquer representatividade institucional. Os recursos que integram a Coordenação Operacional do Programa encontram-se actualmente distribuídos segundo as seguintes funções: Coordenação; apoio à execução financeira dos projectos; apoio à execução técnica dos projectos; apoio logístico às estruturas que funcionam no âmbito do PACD.

Finalmente, o Conselho de Estratégia da Cidade Digital foi criado com o objectivo de envolver as entidades financiadoras no Programa e para possibilitar que as mesmas acompanhassem a sua execução. É constituído pelos três promotores do Programa e por representantes do Ministério da Ciência e da Tecnologia, do Ministério do Equipamento, Planeamento e Administração do Território, da Missão para a Sociedade de Informação e outras entidades ou individualidades relevantes.

2.2.4 Fontes de financiamento

A primeira fase do Programa Aveiro - Cidade Digital foi suportada financeiramente pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), pela Iniciativa Operacional de Telecomunicações (IOT), enquadrada no II Quadro Comunitário de Apoio, e pelas entidades promotoras dos projectos. Apesar dessa iniciativa Comunitária ter sido essencial para o arranque do Programa, o CACD considera, contudo, importante que

exista futuramente uma diversificação das fontes de financiamento e a sua conjugação, que suportem o seu desenvolvimento no médio prazo.

2.2.5 Estruturação do Programa

O Programa encontra-se estruturado segundo 8 Áreas de Intervenção, cada uma integrando um conjunto de metas concretizáveis a médio prazo. As várias Áreas de Intervenção (AI), exceptuando a primeira, que agrega as várias metas e objectivos transversais a todo o Programa, reflectem as várias vertentes, respeitantes à promoção da qualidade de vida na cidade, sobre as quais se considerou prioritário intervir, sendo elas:

AI 1 - *Construir a Comunidade Digital*

AI 2 - *Autarquia e Serviços de Âmbito Concelhio*

AI 3 - *Escola e Comunidade Educativa*

AI 4 - *Universidade e Comunidade Universitária*

AI 5 - *Serviços de Saúde*

AI 6 - *Solidariedade Social*

AI 7 - *Tecido Produtivo*

AI 8 - *Informação, Cultura e Lazer*

3. MODELO DE AVALIAÇÃO E ASPECTOS A AVALIAR

3.1 Modelo de avaliação

O modelo de avaliação aplicado é constituído por duas componentes essenciais: a global e a específica.

3.1.1 Componente global

A *componente global* consistiu numa abordagem a todos os projectos desenvolvidos no âmbito do PACD. Esta abordagem foi suportada através de informação obtida junto de fontes de natureza diversa, designadamente, a partir de inquéritos que foram enviados aos Coordenadores dos projectos desenvolvidos no âmbito do Programa, cuja elaboração contou com a colaboração da Equipa de Coordenação do PACD; através da consulta e análise de documentos escritos disponibilizados pela Equipa de

Coordenação do PACD; através do esclarecimento prestado pela Equipa de Coordenação aos sucessivos pedidos de informação feitos pela equipa de avaliação; e ainda através da apresentação do Programa realizado pela Equipa de Coordenação à equipa de avaliadores do Programa. Esta abordagem global aos projectos possibilitou, simultaneamente, a aquisição de conhecimentos, quer ao nível das Áreas de Intervenção, quer ao nível do Programa.

3.1.2 Componente específica

A segunda componente, designada de *componente específica*, consistiu na selecção e análise mais detalhada de 3 dos projectos desenvolvidos no âmbito do PACD. A análise destes casos de estudo efectuou-se mediante a realização de entrevistas aos Coordenadores desses projectos, aprofundando-se algumas questões já referidas no inquérito e abordando-se outros aspectos considerados relevantes para o exercício de avaliação. (Ver Segunda Parte do documento: *Casos de Estudo*)

Foram seleccionados como casos de estudo os projectos SAUDENET - *Rede para Integração de Serviços de Saúde*; SICATE - *Sistema de Informação e Comunicação de Apoio ao Tecido Empresarial*; e CIBERDANÇA - *Divulgação da Companhia de Dança de Aveiro e a sua actividade por meios digitais* (ver fichas dos projectos em anexo).

Uma vez consultada a Equipa de Coordenação do PACD, definiram-se os referidos casos de estudo, tendo havido o cuidado de se seleccionar um projecto que pertencesse ao sector público, outro do sector privado e outro do sector cultural. É de ressaltar o facto de não se ter pretendido que estes casos de estudo fossem, de alguma forma, representativos das várias Áreas de Intervenção do Programa, caso contrário o seu número teria de ser significativamente superior.

3.2 Aspectos a avaliar

O exercício de avaliação contemplou uma abordagem a dois aspectos distintos do Programa:

- 1) a **implementação e resultados**, isto é, em que medida foi executado o que estava previsto;

- 2) a **gestão e acompanhamento**, ou seja, os instrumentos utilizados para assegurar a boa execução do Programa e os mecanismos de *feed-back* implementados para se proceder a ajustes e se produzir melhorias no seu funcionamento.

3.2.1 Implementação e resultados do Programa

A implementação e resultados do Programa foram avaliados ao nível dos projectos, das Áreas de Intervenção e do Programa.

□ Projectos

No que se refere aos projectos, procedeu-se: à análise do processo que se iniciou com a abertura do concurso ao Programa, passando pela avaliação, selecção e aprovação de propostas, e que culminou com a negociação dos vários projectos aprovados; e à avaliação do nível de execução financeira e técnica dos projectos.

▪ Concurso para a selecção de projectos

O concurso para a selecção dos projectos foi avaliado ao nível do processo de abertura de candidaturas, da avaliação e selecção de propostas e também ao nível do processo de aprovação e negociação dos projectos. Pretendeu-se avaliar até que ponto estes processos foram executados com eficácia, rapidez e transparência.

▪ Execução financeira

No que respeita à execução financeira dos projectos, procurou-se avaliar se o investimento programado foi executado da forma prevista, analisando-se:

- a taxa de execução financeira;
- a execução financeira segundo o previsto.

▪ Execução técnica

À semelhança da execução financeira, a execução técnica dos projectos foi avaliada determinando-se se os projectos foram tecnicamente executados de acordo com o previsto:

- quer através do grau de execução técnica;
- quer da execução técnica segundo o previsto.

□ **Áreas de Intervenção: cobertura de objectivos**

A este nível considerou-se importante perceber em que medida é que os objectivos e metas definidos no âmbito de cada Área de Intervenção estão a ser cumpridos. Interessou igualmente avaliar qual o alcance do público-alvo definido para cada Área de Intervenção.

□ **Programa: cobertura de objectivos**

Ao nível do Programa procurou-se perceber em que medida estão a ser criadas as condições que permitem o cumprimento de determinados objectivos definidos no seu âmbito, avaliando-se, igualmente, o grau de alcance do público-alvo.

3.2.2 Gestão e acompanhamento

Os mecanismos de gestão e acompanhamento foram avaliados, quer ao nível do Programa, quer ao nível dos projectos.

□ **Gestão e acompanhamento ao nível dos projectos**

Foram focados, a este nível, três aspectos: o acompanhamento financeiro, o acompanhamento técnico e a eventual ocorrência de sinergias e complementaridades entre projectos.

▪ Acompanhamento financeiro dos projectos

Ao nível do acompanhamento financeiro dos projectos, pretendeu-se avaliar o seu nível de eficácia e os mecanismos de correcção implementados.

▪ Acompanhamento técnico dos projectos

À semelhança do acompanhamento financeiro, avaliou-se o acompanhamento técnico dos projectos ao nível da sua eficácia e os mecanismos de revisão e reorientação técnica implementados.

- Sinergias e complementaridades

Ao nível dos projectos desenvolvidos no âmbito do Programa avaliou-se em que medida se estimulou a ocorrência de sinergias e complementaridades entre os mesmos. Nesse contexto, considerou-se importante analisar os mecanismos implementados para detecção de oportunidades de colaboração entre projectos e os mecanismos implementados para a sua reorientação.

- **Gestão e acompanhamento ao nível do Programa**

Quanto à gestão e acompanhamento ao nível do Programa, focaram-se os mecanismos de coordenação implementados, o sistema de gestão de informação adoptado e os mecanismos de *marketing* e divulgação utilizados.

- Mecanismos de Coordenação

Procurou-se avaliar os mecanismos de coordenação implementados no que respeita ao relacionamento entre o CACD e a FCT e a Coordenação Operacional do PACD e os projectos.

- Sistema de Gestão de Informação

No que respeita à gestão de informação, pretendeu-se avaliar em que medida foi implementado um sistema de gestão de informação adequado às necessidades operacionais do Programa.

- Instrumentos de *Marketing* e Divulgação

Quanto aos instrumentos de *marketing* e divulgação do Programa considerou-se relevante avaliar o seu grau de eficácia, designadamente no que respeita à mobilização dos cidadãos para participarem nas actividades desenvolvidas no âmbito do Programa (como por exemplo o *Fórum Aveiro Cidade Digital*).

4. METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

4.1 Instrumentos utilizados

Foram utilizados três tipos de instrumentos para se proceder à recolha da informação necessária: as produções escritas, os inquéritos e as entrevistas.

As produções escritas, recolhidas junto da Equipa de Coordenação do PACD e na Internet (ver anexos: *Dossier* de Apoio elaborado pela Equipa de Coordenação do PACD; Elementos respeitantes ao Programa consultados no Site www.aveiro-digital.pt; Elementos consultados no Site www.mct.pt; *Press Release* para pré-candidaturas ao Programa Aveiro - Cidade Digital; *Press Release* para candidaturas ao Programa Aveiro - Cidade Digital; Elementos acerca dos projectos aprovados antes da negociação; Base da negociação dos projectos; Projectos aprovados após a negociação; Alterações orçamentais aos projectos; Informação sobre o estado dos projectos; Relatório de Execução Global dos Projectos do PACD; Orçamento e Situação Financeira Global do programa; Mapa Comparativo das Despesas Previstas e Pagas; Relatório final do projecto Estaleiro; Apresentação do programa Aveiro - Cidade Digital pela Equipa de Coordenação do Programa à Equipa de Avaliação) possibilitaram a aquisição de conhecimento sobre o Programa em todas as suas vertentes, quer de natureza genérica, quer de natureza mais específica.

Os inquéritos foram aplicados no sentido de se obter uma perspectiva geral de todos os projectos que foram desenvolvidos. Essencialmente, este instrumento permitiu recolher as opiniões dos vários Coordenadores dos projectos relativamente à forma como decorreram determinadas fases do Programa.

Foram enviados 37 inquéritos, tendo sido respondidos um total de 23 (62%).

As entrevistas foram utilizadas para analisar mais detalhadamente os casos de estudo seleccionados.

4.2 Fases de implementação

A implementação do Sistema de Avaliação teve início com o processo de recolha de informação. Foi solicitado à Equipa de Coordenação do PACD que disponibilizasse

toda a informação de carácter genérico, bem como informação mais específica considerada relevante no contexto da avaliação.

O processo de preparação do inquérito que foi enviado aos Coordenadores dos vários projectos, que se seguiu ao pedido da informação à Equipa de Coordenação, foi, inicialmente, executado pela grupUNAVE. Após uma série de contributos e de sugestões provenientes da Equipa de Coordenação do PACD e de sucessivas reformulações, os inquéritos foram, então, enviados aos projectos.

Após a recepção de um *dossier* de informação já sistematizada pela Equipa de Coordenação do CACD, começou então o processo de análise dessa informação. Decorrente dessa análise, surgiram uma série de questões às quais a equipa de avaliação foi solicitando resposta à Equipa de Coordenação.

Após o processo de análise da informação e de esclarecimentos adicionais foi então possível redigir o relatório final de avaliação, onde constam as conclusões e recomendações para o CACD.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Implementação e resultados do Programa

5.1.1 Projectos

a) Concurso para a selecção de projectos

- Abertura de candidaturas

O processo de abertura de candidaturas ao PACD foi antecedido da sua divulgação a potenciais instituições interessadas, por forma a estimular o aparecimento de projectos candidatos ao Programa. A metodologia utilizada pelo Consórcio para a realização desta divulgação consistiu na promoção de um conjunto de reuniões, para as quais foram convidadas cerca de 225 instituições que este considerou serem representativas do tecido sócio-económico de Aveiro. Do total das instituições, 28 inseriam-se na Área de Intervenção 1; 22 na Área de Intervenção 2; 45 na Área de Intervenção 3; 1 na Área de Intervenção 4; 12 na Área de Intervenção 5; 28 na Área de Intervenção 6; 34 na Área de Intervenção 7; e 56 na Área de Intervenção 8. Nessas reuniões, onde compareceram representantes das três instituições que compõem o CACD, foi explicado aos presentes os propósitos do concurso que iria ser lançado. Para além destas reuniões também se publicitou o concurso nos órgãos de Comunicação Social e na Internet.

O concurso para apresentação de propostas ao PACD teve início a 29 de Junho de 1998 e terminou a 10 de Julho de 1998.

Como resultado da divulgação realizada, foram apresentados ao PACD um total de 74 candidaturas. Dessas candidaturas, terão sido as Áreas de Intervenção 1, 7 e 8 aquelas onde se apresentou um maior número de projectos. Em contrapartida, as Áreas de Intervenção 4 e 5 foram aquelas onde se apresentou um número mais reduzido de projectos.

Quanto ao tipo de entidades que apresentaram candidaturas, verifica-se que houve uma considerável adesão por parte do tecido empresarial (cerca de 20 empresas), tendo aparecido em número significativamente inferior (entre cerca de 5 e 10) associações/instituições ligadas à cultura, lazer e património natural, instituições

ligadas ao Ensino, instituições de solidariedade social, associações/instituições ligadas ao tecido empresarial e instituições pertencentes ou ligadas à administração pública. Apenas uma instituição ligada à Saúde apresentou candidatura.

Refira-se, no entanto, que os projectos aprovados foram, na sua maioria, promovidos por instituições públicas ou associações.

A análise dos inquéritos aplicados aos projectos desenvolvidos no âmbito do PACD revela que a maior parte dos inquiridos se mostrou satisfeita com a forma como a divulgação do Programa nesta fase foi realizada.

De uma forma geral, os inquiridos consideraram que a informação disponibilizada pelo CACD para candidatura ao concurso foi clara e suficiente. Já no que respeita ao apoio prestado pelo CACD nesta fase de apresentação de candidaturas, alguns consideraram-no pouco eficaz (26%), mas a maioria considerou-o eficaz (43%) ou muito eficaz (9%).

Os inquiridos também não revelaram grandes dificuldades na elaboração das propostas necessárias à apresentação das candidaturas. Os poucos que sentiram algumas dificuldades apontaram a falta de tempo e problemas ao nível na classificação do tipo de despesas do projecto (elegíveis/não elegíveis) como os principais factores.

Quanto ao processo de formalização das candidaturas propriamente dito, 47% dos inquiridos consideraram-no burocrático ou muito burocrático, tendo 48% considerado este um processo pouco burocrático.

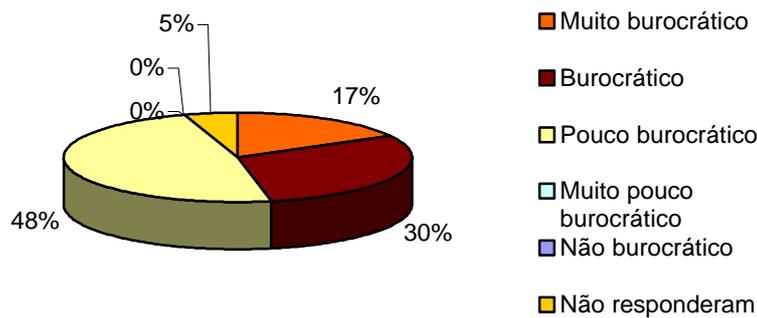


Fig.1 - Opinião dos inquiridos relativamente ao nível de burocracia do processo de formalização das candidaturas

- Avaliação de propostas

O painel de avaliadores externos especialmente constituído para avaliar a admissibilidade dos projectos ao PACD, os quais não poderiam ter qualquer tipo de ligação às três entidades que constituem o Consórcio, seleccionou, com base num conjunto de critérios previamente definidos, 42 dos 74 projectos submetidos a concurso. Destes 42 projectos, 2 tiveram de ser recusados devido ao elevado montante de financiamento solicitado, e outros 2, o *NetRotary* e o *Classic on Demand*, acabaram por não ser executados. O primeiro alegou incapacidade para apresentar a documentação necessária para que pudesse receber o financiamento da IOT/FCT e o segundo alegou falta de condições para a execução operacional do projecto.

Apesar do processo de avaliação das propostas propriamente dito ter decorrido entre os dias 13 e 15 de Julho de 1998, apenas nos meses de Outubro e Novembro desse ano foi comunicado o resultado do processo avaliativo aos projectos, à medida que se comunicava aos projectos a necessidade de se proceder a um processo negocial com os mesmos. Justifica-se, assim, o facto de a maior parte dos inquiridos ter considerado este um processo algo moroso. Registe-se ainda que os projectos só foram formalmente aprovados em Abril de 2000 pelo CACD, uma vez que até essa data o Gabinete Técnico nunca havia tomado as medidas necessárias para que tal acontecesse.

Quanto à transparência do processo, houve uma clara divisão das respostas. Com efeito, 44% dos inquiridos considerou-o muito transparente ou transparente e 48% considerou-o pouco ou muito pouco transparente.

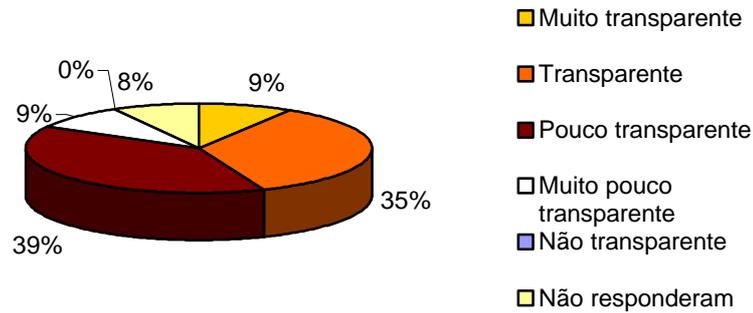


Fig.2 - Opinião dos inquiridos relativamente à transparência do processo de avaliação das propostas

Relativamente à objectividade dos critérios de apreciação das propostas, 48% dos inquiridos responderam terem sido objectivos ou muito objectivos e 39% considerou que aqueles foram pouco objectivos ou mesmo subjectivos. Saliente-se aqui o facto de aos proponentes apenas terem sido fornecidos os critérios de avaliação das propostas, mas não os parâmetros a considerar dentro de cada critério nem o peso relativo de cada um dos critérios, a que os avaliadores tiveram acesso para que pudessem proceder ao exercício de avaliação.

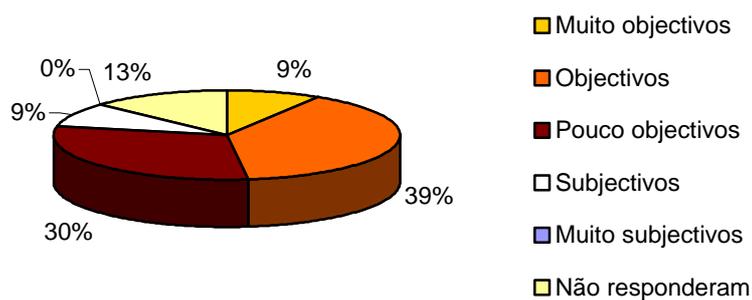


Fig.3 - Opinião dos inquiridos relativamente à objectividade dos critérios de selecção das propostas

- Aprovação e negociação de projectos

Apesar de o orçamento disponível para financiamento dos projectos ser de 731.585 contos, representando os projectos aprovados pelo painel de avaliadores um total de 1.677.651 contos a financiar, a Comissão de Gestão decidiu aceitá-los todos, em lugar de fazer uma selecção dos mesmos. Este facto levou a que se tivesse de proceder a um processo negocial com todos os projectos, o que implicou uma média de redução de cerca de 50% no total do financiamento solicitado. Por sua vez, este corte orçamental obrigou a que os proponentes procedessem a reformulações no que respeita à dimensão e escala dos projectos, ainda que os seus objectivos tenham permanecido os mesmos.

Os inquéritos realizados revelam que a maior parte dos inquiridos não se mostrou satisfeito com o processo negocial ao qual os projectos tiveram de ser sujeitos. A principal consequência negativa apontada pelos inquiridos foi, precisamente, o condicionamento que isso implicou ao nível dos resultados finais do projecto, que acabaram por ficar limitados.

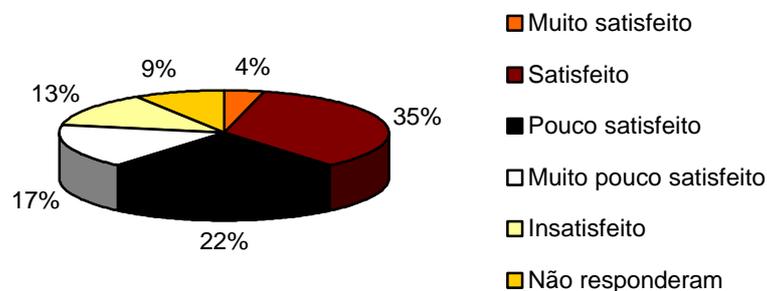


Fig.4 - Nível de satisfação dos inquiridos relativamente ao processo negocial dos projectos

Verifica-se ainda que 39% dos inquiridos considerou que este foi um processo pouco/muito pouco transparente e 44% considerou-o algo moroso.

b) Execução financeira e técnica

- Execução financeira

Apesar da comunicação da aprovação (não formal) dos projectos e da sua negociação terem ocorrido nos meses de Outubro e Novembro de 1998, a sua execução só começou de facto em finais de Abril e início de Maio de 1999 para a maioria dos casos.

Como referido no regulamento do concurso do PACD, a primeira fase do mesmo deveria ter decorrido durante os anos de 1998 e 1999. Como se constata, a primeira fase terminou apenas um ano depois.

Aquando da entrega do relatório final, em Dezembro de 2000, a realização financeira da totalidade dos projectos tinha sido de, aproximadamente, 96%; isto é, dos cerca de 1.192.000 contos previstos, foram executados cerca de 1.148.000 contos.

Tendo a maior parte dos projectos arrancado em finais de Abril de 1999 e no início de Maio de 1999, a transferência da primeira tranche das verbas pela FCT para a conta do Consórcio Aveiro-Cidade Digital ocorreu no início de Abril de 1999, após ter ocorrido a celebração do protocolo entre o CACD e a IOT/FCT em 5 de Março de 1999. Porém, a sua transferência para os projectos apenas começou no mês de Julho de 1999. Este desfasamento temporal deveu-se, essencialmente, ao facto de ter havido necessidade de inscrever estas verbas no Orçamento Municipal, o que obrigava a discussão em Assembleia Municipal, que coincidiu com um período em que a sua agenda estava particularmente sobrecarregada. A maioria dos projectos recebeu a primeira tranche de financiamento até Outubro de 1999, tendo-se verificado várias dificuldades por parte da maior parte dos projectos em reunir toda a documentação necessária para essa transferência. Registe-se que, devido a essas mesmas dificuldades, houve projectos que só em Fevereiro receberam estas verbas.

O prazo definido pela FCT para a primeira apresentação de despesas dos projectos foi em meados de Outubro de 1999. No entanto, só cerca de 30% dos projectos o conseguiram fazer na data estipulada. Os restantes foram apresentando as suas despesas durante os meses de Novembro e de Dezembro.

Apesar de nessa altura terem sido justificados pelos projectos 228.000 contos, apenas cerca de 50% foram apresentadas à FCT, após verificação pelo Gabinete Técnico; destes 50%, cerca de metade foi recusado pela FCT. O facto da FCT ter estabelecido normas muito rígidas reflectiu-se na dificuldade sentida pelos projectos, e pelo próprio Gabinete Técnico, aquando da apresentação de despesas, facto que acabou por trazer consequências nefastas ao nível da execução física dos projectos. De facto, todos os projectos estavam dependentes uns dos outros para receber as várias tranches de financiamento pela FCT (apenas quando se tivesse justificado 60% da totalidade de verbas da primeira tranche é que seria disponibilizada a segunda). Aqueles que tivessem justificado as suas despesas atempadamente teriam de aguardar pelos restantes projectos para receberem a tranche seguinte.

Em Março de 2000 a Comissão de Gestão do PACD verificou que existiam, de facto, problemas que no que se referia à gestão do PACD, entre os quais os atrasos verificados na apresentação e certificação de despesas, pelo que resolveu proceder à substituição do responsável pela Coordenação Operacional do Programa. A nova Coordenação resolveu então efectuar um balanço da situação financeira e técnica dos projectos, confirmando o diagnóstico da Comissão de Gestão.

Entretanto, o problema da primeira apresentação de despesas à FCT arrastou-se até ao mês de Maio de 2000. A segunda tranche das verbas foi transferida pela FCT para a conta do Consórcio em Julho de 2000, que já foi sendo transferida para os projectos de forma mais regular, uma vez que estes tivessem executado, pelo menos, 60% do financiamento inicial. Até ao dia 31 de Agosto, cerca de 20% dos projectos, ou ainda não tinha apresentado os documentos necessários para a segunda transferência, ou ainda não havia justificado o montante necessário para ser possível a transferência da segunda tranche.

A segunda apresentação de despesas iniciou-se no final do mês de Julho de 2000, concluindo-se este processo a 31 de Agosto de 2000. Salienta-se o facto de se ter planeado para o mês de Julho de 2000 uma realização financeira que atingiria os 700.000 contos, que acabou por não se concretizar, verificando-se um desvio de cerca de 20% relativamente a este valor (foram justificados cerca de 560.000 contos). Nessa altura foram identificados como factores críticos de execução dos projectos a “dificuldade de comunicação com os projectos devido ao período de férias”, “a

incapacidade financeira das instituições com limitação orçamental” e “a dificuldade de cumprimento das Normas de Apresentação de Despesas”.

A terceira e última apresentação de despesas pelos parceiros ocorreu até ao dia 15 de Novembro de 2000, tendo sido justificado um total de 1.148.000 contos, ou seja, cerca de 96% do orçamento total estipulado.

- Execução técnica

Apesar de quase todas as declarações correspondentes ao início dos projectos se reportarem aos meses de Abril e Maio de 1999, alguns projectos começaram a ser executados antes dessa data; por outro lado, outros arrancaram bastante mais tarde.

À semelhança do que aconteceu com a apresentação das despesas, também os relatórios de progresso referentes à actividade desenvolvida pelos projectos, que deveriam ser enviados semestralmente à FCT, segundo o Termo de Aceitação entre a IOT/FCT e o CACD, não foram entregues nas devidas alturas. Isto é, o primeiro relatório de progresso deveria ter sido entregue em Outubro de 1999, o que de facto só aconteceu em Maio de 2000, altura em que foi possível a primeira apresentação de despesas à FCT.

Por altura do levantamento da situação financeira e técnica, aquando da alteração verificada ao nível da Coordenação Operacional do PACD, detectaram-se problemas ao nível da execução técnica dos projectos, devido, sobretudo, a um conjunto de factores críticos por essa altura identificados: a morosidade dos processos e instituições; o atraso nos financiamentos dos projectos; a falta de sinergias entre os vários projectos; as regras de gestão da administração pública; a gestão interna dos projectos; a motivação/dinamização dos parceiros e utilizadores; e a falta de recursos. Quanto à questão do atraso da disponibilização das verbas, já se tinha concluído, aquando da realização das *Primeiras Jornadas Digitais*, em 27 de Julho de 1999, que essa situação já estaria a condicionar o desenrolar dos projectos.

Aquando da realização do levantamento da situação financeira e técnica em Março de 2000, estimava-se que a maioria dos projectos estivessem concluídos entre Junho de Agosto de 2000. Verificava-se, no entanto, atrasos ao nível da execução de 7 projectos, que apenas se concluiriam nos meses de Setembro, Outubro e Dezembro.

5.1.2 Áreas de Intervenção: cobertura de objectivos

O Programa Aveiro-Cidade Digital encontra-se organizado segundo oito Áreas de Intervenção. Para cada Área de Intervenção foram definidas metas de médio prazo, que contemplam uma série de objectivos, para os quais teria sido possível identificar métricas de progresso no curto prazo, isto é, para os dois primeiros anos de execução do Programa. Contudo, essas métricas de progresso não foram definidas.

Se se efectuar uma rápida análise ao número de projectos desenvolvidos em cada Área de Intervenção (ver Anexo 4 - *Investimento e financiamento por projecto*), verifica-se que as Áreas que, deste ponto de vista, deram um maior contributo ao Programa foram a AI8 - *Informação, Cultura e Lazer*, com 10 projectos, a AI3 - *Escola e Comunidade Educativa*, com 7 projectos e a AI7 - *Tecido Produtivo*, com 6 projectos. Por outro lado, constata-se que nas Áreas de Intervenção 4 - *Universidade e Comunidade Universitária* e 5 - *Serviços de Saúde* apenas se desenvolveu um único projecto em cada.

Por forma a avaliar-se o grau de cobertura dos objectivos por Área de Intervenção, recorreu-se ao auxílio de tabelas (ver Anexo 2 - *Contributos dos projectos para o cumprimento das metas e objectivos por Área de Intervenção*) onde se assinalaram os objectivos que se considerou terem sido, pelo menos, parcialmente atingidos ou para os quais terá havido algum contributo para que fossem cumpridos. O preenchimento de tais tabelas foi efectuado mediante a análise do que foi realizado no âmbito dos projectos.

Assim, quanto ao contributo prestado para o cumprimento das metas definidas para cada Área de Intervenção, terão sido as Áreas de Intervenção 3 e 7 que melhores resultados apresentaram nesse sentido, o que se prenderá, em grande parte, com o facto de ter sido nestas duas áreas, para além da AI8, onde se realizou um maior número de projectos.

De facto, estas foram as Áreas de Intervenção nas quais os projectos desenvolvidos no seu âmbito deram um maior número de contributos, quer para a prossecução dos objectivos, quer das metas definidas.

Nas Áreas de Intervenção 4 e 5, uma vez que apenas se desenvolveu um projecto em cada uma - o BIOREDE e o SAUDENET, respectivamente - , poucos foram os contributos dados para a prossecução das respectivas metas.

Quanto às Áreas de Intervenção 1, 2, 6 e 8, embora tenham sido dados alguns passos no sentido de responder a alguns dos objectivos e das metas definidas, verifica-se que existe ainda muito por fazer nesse sentido.

No caso particular da Área de Intervenção 1, considera-se que o facto de não terem sido dados mais contributos para a prossecução dos seus objectivos deverá ser alvo de uma maior reflexão, já que é uma Área de Intervenção considerada determinante para o sucesso do Programa.

Quanto ao alcance do público-alvo das várias Áreas de Intervenção, é de assinalar que apenas na fase final do Programa foram promovidas iniciativas especialmente vocacionadas para ligar o PACD e os seus projectos aos públicos-alvo específicos e potencialmente interessados (Semanas Temáticas por Área de Intervenção e Forum ACD). No entanto, parece que esse esforço não terá sido totalmente bem sucedido. No caso particular das Semanas Temáticas, de acordo com os relatórios produzidos, a adesão, quer das potenciais instituições interessadas, quer do público em geral, salvo algumas excepções, terá sido fraca. Relativamente à consulta dos Sites dos projectos, verificou-se, nalguns casos, que esta aumentou substancialmente no período logo após a realização das Semanas Temáticas. No Fórum ACD a participação institucional terá sido razoável, embora grande parte das instituições presentes no mesmo participassem nos projectos que estavam a ser executados no âmbito do Programa.

5.1.3 Programa: cobertura de objectivos

Como já foi referido neste documento, ao nível da cobertura dos objectivos definidos para o Programa avaliou-se em que medida estão a ser criadas as condições para que os mesmos sejam alcançados.

Para efeitos do exercício de avaliação decidiu-se seleccionar os objectivos sobre os quais, nesta altura, após a conclusão da primeira fase do Programa, já é possível tirar-se algumas conclusões. Foram, pois, seleccionados os seguintes objectivos, mais facilmente mensuráveis:

- *Aumentar a eficácia da Administração pública local e central*
- *Favorecer a inclusão das pessoas com necessidades especiais e de grupos socialmente desfavorecidos*
- *Conseguir o efeito de difusão das melhores práticas para outras regiões*

O cumprimento parcial dos objectivos de alguns projectos, designadamente, o SIGIM - *Sistema Integrado de Gestão de Informação Municipal*, o CARTAVE - *Cartografia Digital de Aveiro*, o SIMOQUA - *Sistema de Monitorização da Qualidade do Ambiente*, o SICOSMA - *Sistema de Informação e Comunicação dos Serviços Municipalizados de Aveiro* e o MINERVA - *Internet do Tribunal Judicial de Aveiro* (ver fichas dos projectos em anexo) permite afirmar que foram dados alguns passos para que o aumento da eficácia da Administração pública local e central se tenha tornado possível. Deverá, no entanto, investir-se um maior esforço para que a utilidade desses projectos seja reforçada e que essas iniciativas se estendam a outros serviços da Administração Pública.

Relativamente ao segundo objectivo, à semelhança do primeiro, foi definida uma Área de Intervenção específica para favorecer a inclusão de pessoas com necessidades especiais e de grupos socialmente desfavorecidos - *AI 6 - Solidariedade Social* -, no âmbito da qual foram desenvolvidos quatro projectos: o IST - *Integração Social por Teletrabalho*; o MEU - *Mobilidade no Espaço Urbano*; e o RESEA - *Rede de Serviços da Associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental*. No entanto, no âmbito da Área de Intervenção 1 - *Construir a Comunidade Digital* -, a preocupação em envolver pessoas de grupos socialmente desfavorecidos também se reflectiu no projecto DIGIBAIRROS - *Metáfora Digital dos Bairros da Cidade* - (ver fichas dos projectos em anexo), que foi especialmente concebido com esse fim. Uma vez mais, o cumprimento parcial dos objectivos dos projectos referidos permite afirmar que foram dados alguns passos para que o objectivo *Favorecer a inclusão das pessoas com necessidades especiais e de grupos socialmente desfavorecidos* seja cumprido.

O próprio Site do Aveiro-Cidade Digital foi recentemente reformulado por forma a permitir a sua acessibilidades a cidadãos com necessidades especiais.

Quanto ao objectivo *Conseguir o efeito de difusão das melhores práticas para outras regiões*, verifica-se que os esforços investidos nesse sentido não terão provocado os efeitos desejados. Há que referir, no entanto, o facto de alguns dos projectos

desenvolvidos no âmbito do PACD possuírem potencial para constituir exemplos de boas práticas para outras cidades do território nacional.

Esta questão foi, aliás, posta em evidência na reunião realizada em Março de 2000 com os vários projectos, na qual se divulgaram os resultados do balanço efectuado acerca da situação técnica e financeira dos projectos, tendo-se considerado que “o efeito de replicação e de exemplo nacional” estava em risco.

Outro dos aspectos sobre os quais deveria incidir o exercício de avaliação era determinar até que ponto o Programa estaria a atingir o seu público-alvo. O PACD assentou numa óptica de construção com os Cidadãos e para os Cidadãos, pelo que o grande público-alvo são os cidadãos aveirenses.

Segundo o levantamento efectuado pela Equipa de Coordenação do PACD (realizado através de inquérito telefónico junto de todos os projectos) em Março de 2000, a ligação do Programa à Sociedade e aos Cidadãos estaria em risco. De facto, como já foi referido no ponto anterior, até àquela altura praticamente não tinham sido lançadas iniciativas com essa finalidade. Apenas a Montra Digital constituía a face visível do PACD ao Cidadão comum. Terá havido, aliás, uma grande adesão pelos segmentos mais jovens à Montra, para o que terá contribuído o facto de esta se localizar no centro da Cidade e junto de uma Escola Secundária. No entanto, esta era uma “ferramenta” mais vocacionada para a divulgação do Programa do que propriamente dos projectos.

O Site do Programa poderia constituir outro veículo privilegiado de ligação com o Cidadão, porém, a realidade é que a Internet ainda não constitui para a maioria dos cidadãos um instrumento de uso comum.

| FAIXA ETÁRIA | TOTAL POR IDADE | % POR IDADE |
|--------------|-----------------|---------------|
| Menos de 10 | 515 | 0.78 |
| 10 aos 20 | 46004 | 69.95 |
| 21 aos 30 | 16936 | 25.75 |
| 31 aos 40 | 1347 | 2.05 |
| 41 aos 50 | 662 | 1.01 |
| 51 aos 60 | 262 | 0.40 |
| Mais de 60 | 40 | 0.06 |
| TOTAL | 65.766 | 100.00 |

Quadro 1 - Nº acumulado de utilizadores da Montra por idades entre Outubro de 1999 e Novembro de 2000³

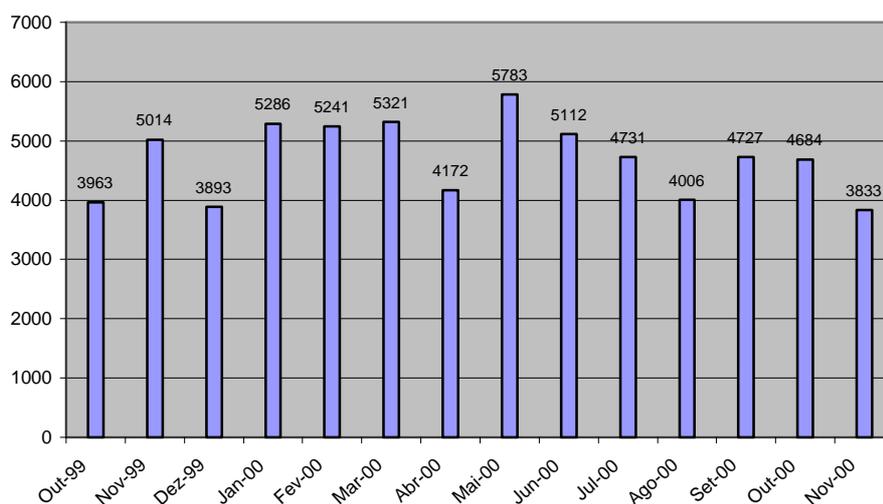


Fig. 5 - Evolução do nº de utilizadores da Montra por mês, entre Outubro de 1999 e Novembro de 2000⁴

À semelhança do que terá acontecido relativamente à receptividade dos públicos-alvo específicos das várias Áreas de Intervenção às várias iniciativas de ligação do PACD à Sociedade e ao Cidadão, também a adesão da comunidade em geral terá sido fraca. De facto, a participação dos cidadãos aveirenses nas iniciativas promovidas no âmbito das Semanas Temáticas que eram especialmente dirigidas ou também dirigidas a esse público, terá ficado aquém das expectativas. Para além disso, a participação no Fórum ACD terá sido, sobretudo, institucional.

³ Fonte: Projecto Estaleiro - Relatório Execução Material, Montra da Cidade Digital, Dados Estatísticos de Utilização

⁴ Fonte: Idem

A análise dos inquéritos realizados aos Coordenadores dos projectos revela que, relativamente à questão do nível de adesão da população aveirense às iniciativas promovidas pelo PACD, quase 50% dos inquiridos considerou-a fraca ou muito fraca, 35% achou-a razoável e 9% considerou ter havido uma forte adesão por parte da população aveirense.

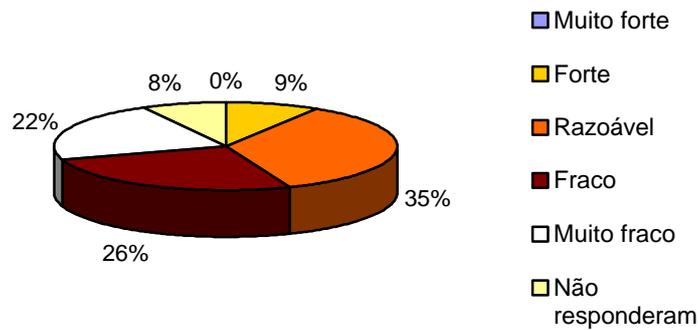


Fig. 6 - Opinião dos inquiridos quanto ao nível de adesão da população aveirense às várias iniciativas desenvolvidas no âmbito do PACD

Os inquiridos também não se terão mostrado muito convictos relativamente aos benefícios que a comunidade aveirense terá retirado da participação em tais iniciativas.

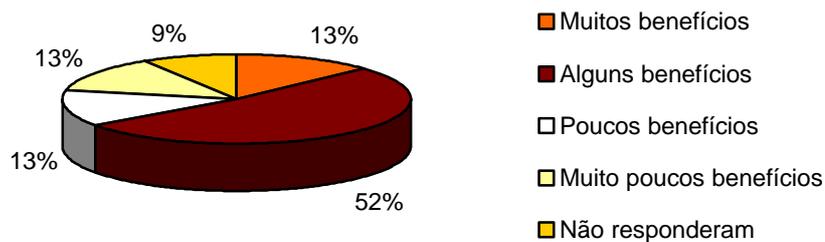


Fig. 7 - Opinião dos inquiridos relativamente aos benefícios retirados pela Comunidade aveirense pela participação nas iniciativas promovidas no âmbito do PACD

5.2 Gestão e Acompanhamento

5.2.1 Gestão e acompanhamento ao nível dos projectos

- Acompanhamento financeiro e técnico dos projectos

Quanto ao acompanhamento, quer financeiro, quer técnico, dos projectos denota-se, distintamente, dois momentos: antes e após a alteração verificada na Coordenação Operacional do PACD.

De facto, em Março de 2000, altura em que ocorreu a substituição na Coordenação do PACD, verificavam-se atrasos muito significativos na apresentação e certificação das despesas dos projectos perante a FCT. Apesar da data limite para a sua primeira apresentação ser em meados do mês de Outubro, apenas durante os meses de Novembro e Dezembro de 1999 a maior parte dos projectos o fizeram. Salienta-se o facto de, até aquela altura, “as regulamentações para apresentação de despesas nunca terem sido detalhadamente formalizadas; o Gabinete Técnico apenas respondia pontualmente aos pedidos de revisão da FCT à medida que se apresentavam as declarações de despesas”⁵, pelo que, no mês de Janeiro de 2000 a FCT resolveu detalhar essas regulamentações.

Este problema da apresentação de despesas, que se foi complicando ao longo do ano de 1999 e se estendeu pelo ano seguinte, trouxe fortes repercussões ao nível da execução técnica dos projectos, nomeadamente, os significativos atrasos frequentemente verificados.

Por forma a auxiliar os projectos na colmatação destes problemas, a Equipa de Coordenação do PACD elaborou um fluxograma de apresentação de despesas à FCT, que explicava de forma clara como decorria o processo desde a elaboração do *dossier* financeiro pelos promotores dos projectos, que poderiam recorrer ao auxílio do Gabinete Técnico para esse fim, até à sua final aprovação pela FCT; foi igualmente elaborado pela Equipa de Coordenação um documento explicativo complementar às normas de execução financeira. Estas medidas foram encaradas pela Coordenação do PACD como cruciais para a resolução do problema da apresentação de despesas, já

⁵ Documento *Principais marcos da execução do Programa Aveiro - Cidade Digital até ao presente*, que consta do Dossier de informação produzido pela Equipa de coordenação do CACD

que nas 3 apresentações de despesas realizadas houve uma percentagem muito reduzida, ou mesmo insignificante, de incorrecções e/ou recusa de documentação pela FCT, após a implementação destas medidas.

A outra medida levada a cabo pela Equipa de Coordenação, já referida anteriormente, consistiu na realização de um levantamento, quer da situação financeira, quer da situação técnica, o que possibilitou perceber que, de facto, existiam graves problemas a ambos os níveis.

Até ao levantamento que foi realizado acerca da situação técnica e financeira, a Coordenação do PACD pouco investiu no acompanhamento técnico dos projectos. As Jornadas Digitais terão constituído uns dos poucos momentos nos quais o Gabinete Técnico terá ficado a par da evolução técnica dos projectos. O levantamento efectuado permitiu pôr a par, não só os projectos, do estado grave da situação naquela altura, mas igualmente a própria Coordenação do PACD, que, com base nesse levantamento, decidiu lançar nessa altura algumas iniciativas, entre as quais garantir uma execução técnica dos projectos em 90% no mês de Setembro de 2000.

Desde essa altura, a começar pela realização de uma reunião, para a qual foram convidados todos os parceiros envolvidos nos projectos, na qual se expôs toda a situação aos presentes, os parceiros foram sendo estimulados pela Equipa de Coordenação no sentido de fazerem um esforço para se cumprir as metas e calendarização da execução financeira e material, que a todos foram apresentadas. Em Junho de 2000 foi enviado a todos os projectos o plano de execução material e financeira, possibilitando uma maior orientação e clarificação de todos os projectos relativamente às suas responsabilidades para com o Programa até ao final do ano.

A contratação dos Coordenadores das Áreas de Intervenção (CAI's) também foi realizada no sentido de se promover um maior acompanhamento dos projectos, quer ao nível financeiro, quer ao nível técnico, entre outras funções. De facto, o documento elaborado para orientação da actividade destes Coordenadores contém indicações claras neste sentido.

Há que referir ainda, no contexto de acompanhamento técnico e financeiro dos projectos, as propostas de revisão dos planos técnicos e dos orçamentos realizadas pontualmente quando a Coordenação de um projecto, a Coordenação do PACD ou a

FCT identificavam fortes desvios ou obstáculos para a prossecução técnica ou financeira do projecto.

Relativamente aos resultados dos inquéritos, mais de 50% das respostas apontam para um deficiente acompanhamento financeiro (pouco eficaz/muito pouco eficaz/ineficaz) prestado pelo CACD aos projectos.

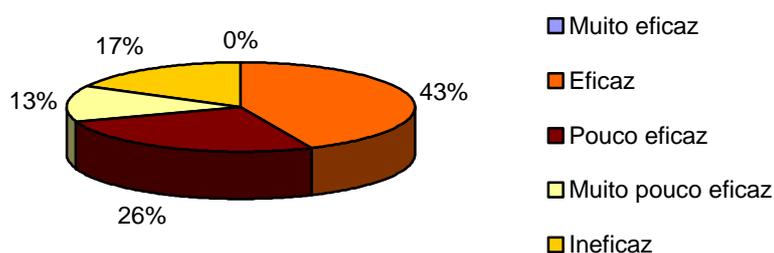


Fig. 8 - Opinião dos inquiridos relativamente à eficácia do acompanhamento financeiro dos projectos pelo CACD

Quanto às principais consequências trazidas pelo acompanhamento financeiro prestado, destacam-se, pela negativa: a necessidade de se ocupar demasiado tempo e recursos para lidar com as questões financeiras, com um conseqüente atraso na execução técnica do projecto, e a inexistência de regras claras e falta de coerência dos processos; pela positiva destaca-se o apoio prestado ao nível dos processos financeiros/contabilísticos. Quanto às principais alterações a ser introduzidas ao nível do acompanhamento financeiro, foi sugerida a alteração do modelo de financiamento dos projectos e ainda a definição de regras claras e o seu efectivo cumprimento.

Relativamente ao acompanhamento técnico, os resultados dos inquéritos já apontam noutro sentido. 70% dos inquiridos consideraram que o acompanhamento técnico prestado pelo CACD aos projectos foi eficaz (61%) ou muito eficaz (9%). Estes resultados poderão significar que existiria, por parte dos projectos, uma maior necessidade de acompanhamento das questões financeiras, já que foi a esse nível que surgiram mais problemas.

- Sinergias e complementaridades

As *Primeiras Jornadas Digitais*, que se realizaram no dia 27 de Julho de 1999, onde esteve presente o Ministro da Ciência e da Tecnologia, Mariano Gago, tinham como finalidade promover possíveis sinergias entre projectos desenvolvidos no âmbito do PACD, ao permitir que as pessoas que neles participavam conhecessem a actividade desenvolvida pelos restantes, já que todos os projectos foram apresentados nesta sessão.

A segunda edição deste evento realizou-se no dia 26 de Fevereiro de 2000, onde, de novo, foram expostos os projectos que estavam a decorrer no âmbito do PACD.

Registe-se que em ambas as sessões a adesão dos projectos foi total.

Entre estes dois eventos, não se promoveu qualquer outra iniciativa de promoção de sinergias entre os projectos, os quais, aliás, tendo sido realizados nos moldes em que se realizaram, não permitiriam nada mais do que o simples conhecimento, com certeza pouco aprofundado, dos restantes.

De facto, o levantamento realizado em Março, acerca da situação técnica e financeira, revelou a inexistência de sinergias e complementaridades entre os projectos. No entanto, quase 50% das pessoas que responderam ao inquérito realizado aos projectos, afirmou considerar que existiram formas de colaboração entre alguns dos vários projectos e 30% afirmou ter estabelecido alguma forma de colaboração com outro projecto. 26% dos inquiridos considerou ainda que o CACD desenvolveu muitos esforços no sentido de promover essa colaboração e outros 26% considerou que este desenvolveu esforços suficientes ou alguns esforços nesse sentido.

Os principais motivos apontados para o não estabelecimento de colaboração com outros projectos foram: a falta de disponibilidade por parte do coordenador e/ou parceiros do projecto; o desconhecimento dos vários projectos em desenvolvimento; e a falta de motivação por parte do coordenador e/ou parceiros do projecto.

Mais de 80% dos inquiridos terá ainda respondido possuir um bom conhecimento ou um conhecimento razoável acerca da generalidade dos projectos desenvolvidos no

âmbito do PACD. Esse conhecimento era ainda maior quando se tratavam de projectos desenvolvidos no âmbito da mesma Área de Intervenção.

Estes resultados contraditórios poderão significar que as pessoas que responderam desta forma se estariam a reportar à situação verificada após a substituição efectuada na Coordenação do PACD.

Com efeito, várias foram as iniciativas promovidas pela Equipa de Coordenação do PACD que poderiam ter servido esse propósito, umas especialmente vocacionadas para tal, e outras que, não sendo especialmente vocacionadas para esse fim, poderiam ter contribuído significativamente para o surgimento de sinergias entre os projectos, se tivessem sido realizadas mais cedo.

Neste âmbito salienta-se a promoção de reuniões quinzenais entre os projectos da mesma Área de Intervenção teve como objectivo a reflexão e partilha de experiências, cujo resultado serviria, nomeadamente, para a produção de um documento designado de “Plataforma para o Futuro”, que orientaria os grupos de debate no Forum ACD. Há que referir, no entanto, as dificuldades na realização deste exercício, devido, quer à dificuldade de se conjugar e harmonizar as várias contribuições, quer à falta de tempo disponível.

5.2.2 Gestão e acompanhamento ao nível do Programa

- Mecanismos de Coordenação

No que respeita ao relacionamento entre o CACD e a FCT, como já foi possível constatar, houve dificuldades significativas nos processos para libertação de verbas pela última, em grande parte devido às grandes exigências colocadas pela FCT para a apresentação de despesas. Com efeito, a maior parte das despesas justificadas pelos projectos e enviadas para a FCT acabaram por ser devolvidas por esta, apesar de terem sido revistas pelo Gabinete Técnico. A própria Comissão de Acompanhamento do Programa Cidades Digitais, que só teve conhecimento da situação em Outubro de 2000, acabou por reconhecer que tais exigências eram excessivas e que acabaram por implicar por parte dos parceiros envolvidos um grande dispêndio de tempo para lidar com aquelas questões.

O facto de apenas em Janeiro de 2000 se terem detalhado as regras de apresentação de despesas revela igualmente a falta de coordenação que terá existido entre a FCT e o CACD.

Quanto à relação entre a Coordenação Operacional e os projectos, como aqui já foi exposto, até Março de 2000, altura em que se procedeu ao balanço do estado de execução dos projectos, pouco se investiu em mecanismos de coordenação que garantissem uma boa execução, quer técnica quer financeira dos projectos e os orientasse para um horizonte comum. De facto, só após essa data foram definidas claramente as regras para apresentação de despesas e se produziram documentos complementares explicativos aos documentos apresentados pela FCT; foram realizadas reuniões com os parceiros para fazer pontos de situação; foi realizado um plano de execução dos projectos, que contemplava metas, actividades e prazos. A contratação dos Coordenadores das Áreas de Intervenção constituiu também um instrumento de coordenação dos projectos por Área de Intervenção. Os projectos, agrupados por Área de Intervenção, puderam partilhar experiências, trabalhar e reflectir conjuntamente em reuniões periódicas promovidas pelo CACD.

- Sistema de Gestão de Informação

Apenas foram utilizados o Site do ACD e o Excel para a gestão financeira do PACD, não tendo sido desenvolvido nenhum sistema específico de gestão para o Programa.

- Instrumentos de Marketing e Divulgação

Os inquéritos realizados aos projectos revelam uma certa insatisfação relativamente à forma como terá sido realizada a divulgação das iniciativas promovidas no âmbito do PACD.

De facto, 35% dos inquiridos terão considerado que essas iniciativas foram razoavelmente divulgadas e 18% considerou-as mal ou muito mal divulgadas. Houve, no entanto, uma percentagem significativa que considerou ter existido uma boa ou muito boa divulgação de tais iniciativas (44%).

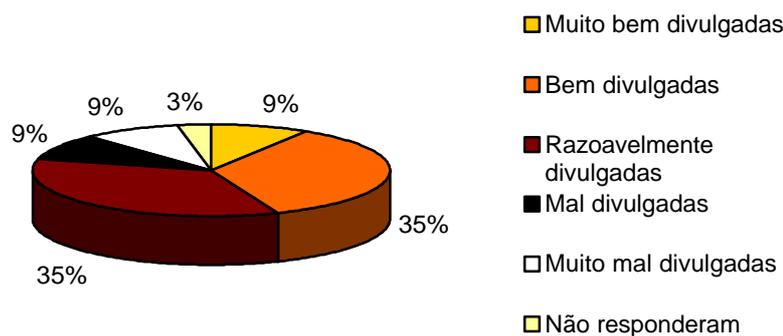


Fig. 9 - Opinião dos inquiridos relativamente à forma de divulgação das iniciativas promovidas pelo PACD à Comunidade aveirense

Relativamente à divulgação dos resultados dos projectos, uma parte significativa dos inquiridos considerou não terem sido desenvolvidos grandes esforços nesse sentido. De facto, 34% terá considerado que existiu uma boa ou muito boa divulgação dos resultados dos projectos, 39% considerou que existiu uma suficiente divulgação e 26% considerou que essa divulgação foi mal realizada.

Como já foi referido anteriormente, grande parte dos inquiridos considerou que o nível de adesão da população aveirense às iniciativas promovidas pelo PACD terá sido fraca ou muito fraca.

Um balanço acerca dos participantes no Forum ACD revela que mais de 50% pertenciam a instituições que participaram nos vários projectos desenvolvidos no âmbito do Programa e que os restantes participantes pertenciam a instituições a quem haviam sido dirigidos convites para estarem presentes. O cidadão comum não esteve presente na dimensão pretendida no Forum ACD.

Quanto aos instrumentos de divulgação propriamente ditos (brochuras realizadas para cada Área de Intervenção, documentação sobre as semanas temáticas, o Forum e o Vídeo produzido pelo PACD), com excepção do Site, denota-se ter havido, de facto, um esforço, embora já na fase final do Programa, para produzir material que divulgasse aos interessados no que consistia o Programa e os resultados dos vários projectos.

O Site do PACD terá constituído, por excelência, o veículo privilegiado para a divulgação de informação associada ao PACD, desde o seu início. Há que referir, no

entanto, que a grande maioria das pessoas não tem possibilidade de aceder à Internet, nem estaria preparada para o fazer, o que justificou a própria criação de um Programa desta natureza.

Há que referir neste contexto a importância que a Montra Digital terá assumido na divulgação do Programa. A Montra terá sido, sem dúvida, um dos sucessos do Programa, o que se terá devido à sua localização privilegiada, no centro da cidade e junto a uma Escola Secundária.

6. CONCLUSÕES

6.1 Implementação e resultados do Programa

6.1.1 Projectos

No que respeita à implementação dos projectos, há a registar as seguintes conclusões:

- Houve, de uma forma generalizada, uma grande morosidade dos processos, desde a apresentação de candidaturas até à conclusão técnica e financeira dos projectos.
- Devido à excessiva burocracia e à falta de regras claras ao nível de apresentação das despesas, a maior parte dos projectos apresentou sérias dificuldades a esse nível, o que acabou por implicar grandes atrasos na atribuição de verbas pela FCT e na execução técnica dos projectos.
- A atribuição de verbas, devido ao modelo implementado, acabou por não acompanhar as necessidades dos projectos a esse nível.
- O processo negocial a que os projectos foram sujeitos não terá sido completamente transparente para os seus promotores.

- A opção de redução de subvenções em detrimento da exclusão de alguns projectos poderá ter inviabilizado a concretização de projectos com conteúdos mais inovadores e de maior validade no contexto do PACD.
- Foi investido um esforço significativo pela Equipa de Coordenação do PACD, na recta final da primeira fase do Programa, para a resolução dos problemas detectados.

6.1.2 Áreas de Intervenção

O facto de não terem sido definidas, à priori, métricas de curto prazo, dificultou o exercício de avaliação quanto ao cumprimento dos objectivos ao nível das Áreas de Intervenção.

É possível, contudo, registar o seguinte:

- Na maior parte das Áreas de Intervenção denota-se que ainda existem muitas metas para as quais ainda será necessário dar um forte contributo para que estas se cumpram. Destacam-se as Áreas de Intervenção 4 e 5, nas quais os projectos desenvolvidos pouco contribuíram para a prossecução das metas estipuladas, revelando o longo caminho que ainda existe por percorrer.
- A mobilização dos públicos-alvo das várias Áreas de Intervenção não terá sido muito bem sucedida.

6.1.3 Programa

- Foram criadas algumas das condições para que se cumpram os objectivos *Aumentar a eficácia da Administração pública local e central* e *Favorecer a inclusão das pessoas com necessidades especiais e de grupos socialmente desfavorecidos*. Deverá manter-se, pois, o esforço que tem sido investido ao nível destes dois objectivos.
- Quanto a *Conseguir o efeito de difusão das melhores práticas para outras regiões*, verifica-se que os esforços investidos não terão provocado os efeitos pretendidos. Sendo o PACD um programa de carácter piloto e demonstrativo, cujo exemplo e

boas práticas deveriam estender-se a outras cidades do país, era essencial que tivessem sido tomadas mais medidas específicas nesse sentido.

- Quanto ao público-alvo, verificou-se que o CACD não teve muita capacidade para mobilizar os cidadãos aveirenses para as iniciativas que se foram desenvolvendo no âmbito do PACD. Terá, pois, de investir grandes esforços nesse sentido, sob pena do Programa se fechar demasiado em si próprio.

6.1.4 Gestão e acompanhamento ao nível dos projectos

Quanto à gestão e acompanhamento ao nível dos projectos, há a registar o seguinte:

- Houve um acompanhamento muito deficiente dos projectos pelo Gabinete Técnico ao nível financeiro. O Gabinete Técnico, deparando-se com as dificuldades que os projectos apresentavam para a apresentação dos *dossiers* financeiros, poucas ou nenhuma medidas tomou para ultrapassar essa situação, que se arrastou durante demasiado tempo.
- Na fase final do Programa foi realizado um esforço significativo por parte da Equipa de Coordenação para que os projectos ultrapassassem as suas dificuldades ao nível da apresentação dos *dossiers* de execução financeira.
- Verificou-se uma quase inexistência de sinergias entre projectos, já que poucos esforços foram investidos pelo Gabinete Técnico nesse sentido. Os esforços que foram realizados pela Equipa de Coordenação aconteceram já muito tardiamente, não produzindo os efeitos que se poderiam esperar.

6.1.5 Gestão e acompanhamento ao nível do Programa

Relativamente aos mecanismos de coordenação, poder-se-á referir o seguinte:

- Terá havido falta de coordenação entre o CACD e a FCT.
- Quanto ao relacionamento entre a Coordenação Operacional do Programa e os projectos, não foram praticamente accionados mecanismos de coordenação, senão já numa fase muito adiantada do projecto.

- As ferramentas de gestão de informação do Programa poderão ter sido insuficientes; a sua dimensão teria justificado a adopção de outro tipo de ferramentas mais adequadas para o efeito.
- Quanto aos mecanismos de *marketing* e divulgação do Programa, estes parecem não ter sido muito eficazes no que respeita ao envolvimento da população aveirense nas várias iniciativas promovidas no âmbito do Programa. Essa divulgação acabou por ser realizada a um nível mais institucional, restando dúvidas quanto ao impacto que terão provocado junto do cidadão comum.

7. RECOMENDAÇÕES

- Definir, desde o início, regras claras e detalhadas no que respeita às normas administrativas e financeiras.
- Garantir a existência de recursos em número e qualidade suficientes para um acompanhamento eficaz dos projectos e para a promoção de uma maior rapidez dos processos.
- Procurar adoptar ferramentas de gestão de informação mais eficazes e adequadas à dimensão do Programa.
- Garantir rigor na selecção e orçamentação dos projectos.
- Ponderar as vantagens de se proceder a cortes orçamentais nos projectos em lugar de se fazer uma selecção criteriosa de projectos mais interessantes no contexto do Programa.
- Promover desde o início iniciativas especificamente vocacionadas para a criação de sinergias e complementaridades entre projectos.
- Procurar fontes de financiamento alternativas.
- Tentar negociar junto das entidades financiadoras um modelo de financiamento adequado à boa execução dos projectos.

- Sensibilizar e dinamizar os promotores dos projectos no sentido destes procurarem formas de se auto-sustentarem do ponto de vista financeiro, após ter terminado o financiamento público.
- Garantir uma maior divulgação dos resultados dos projectos à comunidade em geral, nomeadamente através da afectação de verbas do programa específicas para esse fim e da definição cuidadosa de uma estratégia que contemple medidas inovadoras e eficazes.
- Sensibilizar os promotores dos projectos no sentido de estes se preocuparem em divulgar-se a si próprios à Comunidade.
- Replicar a Montra por outros locais estratégicos da Cidade.
- Realizar um esforço no sentido de dinamizar as comunidades ligadas às Áreas de Intervenção onde se denotaram maiores dificuldades no que respeita ao seu contributo para o cumprimento das metas definidas, estimulando a apresentação de projectos inovadores.
- Com vista a satisfazer uma das premissas fundamentais do Programa, reforçar, em particular, a Área de Intervenção 1, estimulando a ocorrência de novos projectos válidos no seu âmbito.
- Aproveitar alguns projectos que tenham apresentado resultados mais interessantes e mais visíveis e divulgá-los nacionalmente.
- Definir metodologias de avaliação dos projectos e do Programa que permitam medir o grau de adesão dos cidadãos aos mesmos.
- Em futuras avaliações promover uma avaliação projecto a projecto, determinando aqueles que de facto contribuíram para a prossecução dos objectivos do Programa.
- Promover a avaliação dos projectos anualmente, definindo-se a aplicando-se penalizações para aqueles que não cumpram o estipulado.

- Explicitar métricas que traduzam o grau de execução dos objectivos específicos do Programa.
- Proporcionar recursos adequados para uma avaliação externa do Programa e dos projectos.

SEGUNDA PARTE: Casos de Estudo

PROJECTO: CIBERDANÇA - *Divulgação da Companhia de Dança de Aveiro e a sua actividade por meios digitais*

1. Introdução

O projecto CIBERDANÇA desenvolveu-se no âmbito da Área de Intervenção 8 - *Informação, Cultura e Lazer*, tendo como única entidade participante, também sua entidade coordenadora, a Companhia de Dança de Aveiro (CDA).

O CIBERDANÇA teve por objectivo permitir o acesso generalizado à informação sobre as actividades da CDA e à programação e constituição dos espectáculos que forem sendo criados e apresentados por esta instituição.

Tecnicamente, no âmbito do projecto previa-se a criação de um WebSite e de um CDRom de divulgação da CDA. No final da sua execução apenas ficou concluído o WebSite (<http://ciadanca.aveiro-digital.net>), estando a produção do CDRom dependente da resolução de algumas questões técnicas.

O CDA foi classificado como micro-projecto, sendo o total de investimento de 5.000.000\$00, participado em 75% pela IOT/FCT.

2. Motivação e génese do projecto

A Companhia de Dança de Aveiro vinha sentido, desde há algum tempo, necessidade de profissionalizar a forma como chega ao público, designadamente através de meios digitais.

Com base em contactos informais, a CDA teve conhecimento da realização de um Programa que, aparentemente, poderia dar resposta a essa necessidade, pelo que tomou a iniciativa de pedir esclarecimentos adicionais acerca do mesmo.

Com efeito, o Programa Aveiro - Cidade Digital (PACD) possibilitou que a CDA respondesse àquela necessidade sentida, tendo-se concebido um WebSite que divulga ao público a actividade da instituição. As verbas disponibilizadas pelo Programa possibilitaram também que a CDA tivesse acedido ao trabalho de individualidades conceituadas na área da Comunicação para o desenvolvimento do Website, o que

difícilmente teria acontecido caso os custos desse trabalho tivessem de ser suportados com verbas próprias da instituição.

Numa fase inicial, a CDA teve intenção de estabelecer parceria com o Departamento de Comunicação e Arte da UA, o que acabou por não se concretizar devido a alguns contratemplos. Os docentes desse Departamento apenas se envolveram na concepção do *WebSite*.

3. Preparação e execução do projecto

Após a selecção e aprovação dos projectos candidatos ao PACD, estes tiveram de ser, quase na totalidade, sujeitos a um processo de negociação, devido à decisão tomada pelo CACD, no sentido de se incluir no Programa todos os projectos aprovados pelo painel de avaliadores, reduzindo o total de verbas a afectar a cada um dos mesmos.

O CIBERDANÇA, no entanto, não chegou a ser sujeito a qualquer processo negocial. Com efeito, o financiamento da FCT que inicialmente se previa afectar ao projecto pôde ser mantido na íntegra. A CDA é, inclusive, da opinião que a opção tomada pelo CACD, no sentido de se contemplar todos os projectos, terá sido acertada, uma vez que isso possibilita que o Programa tenha um espectro de intervenção mais abrangente.

Já na fase de execução, o projecto havia sido programado para um certo *timing*, pelo que, a partir do momento em que foi comunicado à CDA que o CIBERDANÇA havia sido aprovado, esta deu início imediato à sua execução. No entanto, uma vez que o CACD apenas deu arranque aos projectos aprovados significativamente mais tarde, esse facto acabou por trazer implicações ao nível da validade de algumas das facturas apresentadas pela CDA. Devido a esse facto esta instituição considera que terá existido nesse período inicial algumas indefinições e falta de comunicação por parte do CACD.

Apesar desse contratempo inicial, a CDA considera ter existido sempre um bom acompanhamento do projecto e uma grande disponibilidade e compreensão por parte do Gabinete Técnico para esclarecimento de dúvidas, nomeadamente ao nível dos processos financeiros, onde foram encontradas as maiores dificuldades. Na opinião da CDA essas dificuldades também se acentuaram devido ao facto de se ter procedido, constantemente, à alteração das regras e formulários para apresentação de despesas.

A CDA reconheceu, no entanto, que a partir do momento em que se deu a substituição na Coordenação Operacional do Programa, os processos se tornaram mais dinâmicos.

A realização técnica do CIBERDANÇA, que incluía, para além da realização do *WebSite*, a concepção de um CDRom, acabou por não ficar completamente concluída, já que não se chegou a realizar o CDRom, que está dependente de algumas melhorias a ser introduzidas no *WebSite*.

Relativamente à divulgação das iniciativas desenvolvidas no âmbito do PACD ao público, a CDA considerou que terá havido, de uma forma geral, um esforço razoável nesse sentido. No entanto, no que respeita à Semana Temática da Área de Intervenção 8, na qual se insere o CIBERDANÇA, considera que terá havido uma fraca adesão do público, que terá sido consequência de uma fraca divulgação dessa iniciativa.

4. Aspectos positivos

Foram detectados os seguintes aspectos positivos:

- O facto do Programa ter possibilitado que a CDA respondesse a uma necessidade que vinha sentindo
- O facto do Programa ter possibilitado que a CDA recorresse a determinados profissionais, que, de outra forma, não teria tido possibilidade
- O facto de não se ter reduzido as verbas a atribuir ao CIBERDANÇA
- O auxílio prestado pelo Gabinete Técnico no esclarecimento de dúvidas que a CDA colocava

5. Aspectos negativos

Relativamente aos aspectos negativos, regista-se:

- As indefinições e falta de comunicação detectadas no início da execução do projecto
- As constantes alterações das regras de apresentação de despesas
- A fraca divulgação de algumas iniciativas desenvolvidas no âmbito do PACD
- O facto de ainda não ter sido transferida a última tranche de verbas para o projecto

6. Recomendações para o futuro

- Quanto ao futuro do projecto, a CDA referiu que seria importante que se divulgasse a experiência da instituição por outras associações congéneres.
- A CDA teria ainda interesse em vir a colaborar com outros projectos idênticos, partilhando a experiência adquirida no PACD.
- Ao nível do Programa, a CDA é da opinião que essa é uma iniciativa válida, devendo o seu desenvolvimento prosseguir.

PROJECTO: SICATE - *Sistema de Informação e Comunicação de Apoio ao Tecido Empresarial*

1. Introdução

O SICATE desenvolveu-se no âmbito da Área de Intervenção 7 - *Tecido Produtivo*, tendo como entidade Coordenadora a AIDA e como único parceiro a PT-Inovação, S.A..

O projecto teve como objectivos:

- colocar à disposição das empresas as tecnologias de informação e de comunicação, que lhes permita adoptar uma estratégia empresarial assente numa óptica global;
- contribuir para readaptar os serviços e estratégias das empresas às novas realidades de interacção empresarial com as realidades de inserção da empresa;
- estimular o desenvolvimento dos serviços multimédia, a adopção de novos métodos de gestão do *marketing* empresarial e a criação de emprego em novas áreas funcionais das empresas.

Tecnicamente, pressupunha-se a criação/disponibilização de:

- análise em tempo real do mercado
- promoção de novos produtos e serviços
- disponibilização de um interface de escritório multifuncional (*e-mail*, FTP, *chat*, arquivo, pesquisa, indexação e transacção segura)
- criação de um site - EXPOAVE - onde constam 20 empresas (catálogos e informações das empresas)
- criação de uma base de dados (bolsa de fornecedores) de fornecedores de matérias-primas e de serviços
- criação de um site de divulgação de oportunidades comerciais - OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO
- criação de um site para divulgação da região de modo a captar investimentos - AVEIRO INVEST
- criação de um site de *links* de outros sites com interesse para a indústria - INFO-NET

No final da execução do projecto criou-se/disponibilizou-se:

- 1 *WebSite*: <http://sicate.aveiro-digital.net/>

- Sistema de Informação e Comunicação de Apoio ao Tecido Empresarial na Região Centro (*Aveiro-Expo, Bolsa de Fornecedores, Oportunidades de Negócio, Aveiro Invest*)
- Serviços IP às entidades participantes via *intranet* ACD

Foi investido um montante total de 44.678.000\$00, sendo a comparticipação da IOT/FCT de 46%.

2. Motivação e génese do projecto

Já antes do aparecimento do Programa Aveiro - Cidade Digital (PACD), a AIDA vinha sentindo necessidade de possibilitar o acesso das micro, pequenas e médias empresas do Distrito de Aveiro às Tecnologias da Informação. Para o acentuar dessa necessidade contribuía o facto das próprias empresas demonstrarem vontade junto da AIDA em aceder aos serviços multimédia.

Com efeito, o tecido empresarial de Aveiro, apesar de muito dinâmico, apresenta a especificidade de ser constituído, na sua maioria, por micro, pequenas e médias empresas. Apesar das médias e grandes empresas já terem penetrado significativamente no mundo da Internet, o mesmo não se passa ainda com as micro e pequenas empresas, para quem a Internet ainda constitui um meio pouco acessível.

O desenvolvimento de um projecto da natureza do SICATE já era, pois, uma ideia que a AIDA vinha formulando há algum tempo. A participação desta instituição num projecto internacional com alguns pontos comuns ao SICATE, sublinhou ainda mais a necessidade de se proporcionar ao tecido empresarial de Aveiro uma série de serviços em suporte digital.

Na sequência de colaborações anteriores ao PACD com a PT-Inovação, a AIDA teve conhecimento da existência do Programa, tendo-se esboçado a possibilidade de esta vir a participar no mesmo.

O PACD constituiu, portanto, uma boa oportunidade para se colocar a ideia em prática, embora a AIDA tivesse, eventualmente, avançado com este projecto, mesmo que não tivesse existido o Programa. A sua dimensão teria sido, no entanto, bastante mais reduzida, porque, não contando com o financiamento que o PACD proporcionou, não só

a AIDA teria de fazer um significativo esforço financeiro para desenvolver o projecto, como as próprias empresas parceiras teriam de o fazer.

Como consequência desse inevitável esforço financeiro, o número de empresas a aderir ao projecto teria, com certeza, sido substancialmente mais reduzido (participaram no SICATE 20 empresas), e o projecto não teria sido concluído em tão pouco tempo.

3. Preparação e execução do projecto

Os processos de formalização das candidaturas, da avaliação de propostas e de negociação dos projectos não decorreram, na opinião da AIDA, da melhor forma, tendo sido apontadas críticas aos mesmos.

Considerou-se que, na globalidade, houve muitas lacunas de gestão ao nível desses processos, justificadas pelo facto do Gabinete Técnico, que deveria ter prestado apoio nessas fases aos projectos, ter sentido dificuldades em fazê-lo.

Apontou-se a falta de objectividade e de clareza dos critérios de avaliação, assim como a falta de transparência do processo avaliativo das candidaturas, denotando-se, também, uma falha no que respeita ao sistema de comunicação de aprovação da candidatura à AIDA.

Outra crítica apontada foi o facto de não ter existido uma explicação plausível para a substancial redução do financiamento dos projectos, de modo a ser possível englobá-los todos no Programa. A decisão de contemplar todos os projectos e de reduzir o financiamento apenas foi comunicada e explicada aos projectos verbalmente em reunião convocada pelo CACD. Na opinião da AIDA, deveriam ter sido definidos e aplicados critérios de selecção muito rigorosos dos projectos a financiar, mesmo que isso implicasse a exclusão de alguns projectos.

Apesar de ter havido uma redução substancial do montante de financiamento a atribuir ao SICATE, esse facto acabou por não acarretar implicações ao nível dos objectivos que tinham sido definidos no âmbito do projecto. A AIDA decidiu assumir que o projecto deveria ser desenvolvido na sua plenitude, suportando custos adicionais, caso fosse necessário, o que, aliás, acabou por acontecer.

Para a execução do projecto foram seleccionadas, com base num conjunto de critérios pré-definidos, 20 empresas de um conjunto mais lato que manifestou interesse em

participar no SICATE. Esse conjunto de empresas surgiu através de uma divulgação realizada pela AIDA ao tecido empresarial de Aveiro, nomeadamente aos seus associados, na qual se referiu quais os objectivos do projecto e o tipo de envolvimento que exigiria por parte das empresas a envolver.

As empresas assumem no projecto SICATE um papel que vai para além do simples utilizador passivo de um serviço que lhes é disponibilizado. Neste projecto são as próprias empresas que introduzem informação no *WebSite* e o manuseiam; a AIDA apenas faz a sua gestão, nomeadamente, fazendo o controlo de qualidade da informação que lá é inserida.

No modelo definido pela AIDA, decidiu-se arrancar inicialmente com 10 empresas apenas, pois considerou-se que seria contraproducente começar com as 20. O segundo conjunto de empresas, que entrou no processo quando este já estava em desenvolvimento, acabou por dar um forte contributo para o mesmo, ao apresentar críticas relativamente a alguns aspectos do processo e sugerindo alterações, o que se tornou bastante positivo.

Relativamente à execução financeira e técnica do projecto, foram atingidas todas as metas e os *timings* definidos foram todos cumpridos. No entanto, e apesar do excelente relacionamento que existiu entre a AIDA e o Consórcio Aveiro - Cidade Digital (CACD), houve críticas a apontar relativamente ao acompanhamento técnico e financeiro que foi prestado ao projecto.

Entre essas críticas referiu-se as lacunas verificadas ao nível do esclarecimento de dúvidas colocadas ao Gabinete Técnico, o que, na opinião da AIDA, se terá prendido com uma deficiente gestão do Programa ao nível da informação. Com efeito, inicialmente não existia qualquer tipo de orientação por parte do CACD quanto à forma de organização dos *dossiers* financeiros; apenas existiam os formulários enviados pela FCT. Houve mesmo parceiros que, deparando-se com dificuldades na elaboração dos *dossiers*, foram aconselhados pelo CACD a adoptar o modelo utilizado pela AIDA, que era um modelo próprio, elaborado com base na larga experiência da instituição nesta matéria.

Em face disto, apesar de não ter sentido dificuldades na apresentação dos *dossiers* financeiros, uma vez que possui um departamento próprio que lida com as questões

financeiras, a AIDA admite que muitos dos projectos devem ter sentido imensas dificuldades em fazê-lo, porque as solicitações do CACD eram muito frequentemente realizadas em cima do acontecimento e a maior parte das instituições envolvidas nos projectos não possuíam as facilidades da AIDA nessa matéria.

Aliás, a débil gestão do CACD relativamente aos *timings* foi outra das críticas apontadas, já que existiram picos de solicitação de informação, a que os projectos tinham de responder rapidamente e com dificuldades.

Apesar de ter conseguido cumprir todos os *timings* impostos pela Fundação da Ciência e da Tecnologia (FCT) e pelo CACD, nomeadamente no que respeita à apresentação de despesas e de relatórios de execução, a AIDA acabou por ficar prejudicada devido aos muitos atrasos verificados na apresentação de despesas pela maior parte dos restantes projectos, uma vez que os projectos estavam dependentes uns dos outros para receber as verbas da IOT/FCT. O SICATE acabou por receber a segunda tranche de financiamento com um atraso substancial, não tendo ainda recebido a terceira e última tranche do financiamento da IOT/FCT, apesar do Programa já ter sido dado como concluído. No entanto, apesar dos atrasos verificados o SICATE nunca parou a sua execução técnica, já que havia sido contratado um técnico que se dedicava exclusivamente ao projecto.

Após a alteração verificada na Coordenação do PACD verificou-se uma clara melhoria no acompanhamento dos projectos. Houve um esforço significativo para inverter as dificuldades com que estes se debatiam, tendo sido nessa altura definidas directrizes para a elaboração dos *dossiers* financeiros. Este facto não terá constituído para a AIDA qualquer problema, já que apenas teve de proceder à reorganização da informação noutros moldes.

Relativamente à possível existência de sinergias entre o SICATE e outro(s) projecto(s) do PACD, a AIDA é da opinião que isso dificilmente teria acontecido, uma vez que o SICATE é um projecto muito específico, sem grande margem para complementaridades com outro projectos.

Quanto ao esforço realizado pelo CACD nesse sentido, a AIDA denotou uma tentativa, numa fase já muito tardia, após as alterações verificadas na Coordenação Operacional do Programa, de se dinamizar a colaboração entre projectos, nomeadamente com a

realização das Semanas Temáticas por Área de Intervenção. Sem dúvida que isso terá possibilitado um inter-relacionamento entre projectos, mas os seus modelos já estavam, nessa fase, consolidados, o que tornaria muito difícil a ocorrência de complementaridades.

No que se refere à divulgação do Programa, foi referido que quando este arrancou investiu-se um grande esforço na sua divulgação. No entanto, no que diz respeito aos projectos, a sua divulgação acabou por ser muito incipiente, não tendo existido visibilidade dos mesmos para o público. Neste contexto, foi sugerido que o PACD deveria dispor de uma verba específica para fazer uma adequada publicitação dos projectos.

4. Aspectos positivos

Relativamente aos aspectos positivos há a registar:

- a oportunidade que o Programa proporcionou à AIDA para que a mesma testasse o modelo que havia concebido
- a possibilidade de se envolver no projecto um número significativo de empresas
- o esforço investido na divulgação do Programa numa fase inicial
- as melhorias introduzidas pela Equipa de Coordenação ao nível da gestão do Programa numa fase já avançada do desenvolvimento dos projectos

5. Aspectos negativos

Quanto aos aspectos negativos, salienta-se:

- as lacunas de gestão existentes ao nível dos processos de formalização e avaliação das candidaturas e de negociação dos projectos
- a falta de objectividade e de clareza dos critérios de avaliação
- a falta de transparência do processo avaliativo das candidaturas
- a forma não oficial de libertação de informação pelo CACD
- a inexistência de uma explicação satisfatória para se ter procedido à redução das verbas a atribuir aos projectos
- a redução substancial das verbas a atribuir ao SICATE
- o deficiente acompanhamento técnico e financeiro prestado pelo Gabinete Técnico ao projecto
- a débil gestão dos *timings*

- a divulgação incipiente dos projectos
- os atrasos verificados nas transferências das verbas para os projectos
- as deficiências existentes ao nível da definição de indicadores que permitissem a avaliação do Programa do ponto de vista da sua qualidade, o que acaba por implicar falta de transparência a esse nível
- a insatisfação da AIDA relativamente ao efeito de alavancagem dos projectos, já que a AIDA não está a atingir o número de empresas que esperaria alcançar.

6. Recomendações para o futuro

- É convicção da AIDA que o SICATE é um projecto muito válido, que deverá prolongar-se para além do PACD, podendo ser potenciado de muitas formas. Para prosseguir seria, no entanto, necessário que se mobilizassem mais parceiros, como o IEFP, o IAPMEI e o ICEP, que trariam mais valias para o projecto.
- A AIDA considera que no futuro, ao nível do projecto, se deveria dar formação na área das Tecnologias da Informação e da Comunicação às micro-empresas, fazer-se o desenvolvimento de novas aplicações e evoluir para o *business-to-business*.
- Quanto ao futuro do Programa, foi sugerido que se definissem Áreas de Intervenção prioritárias sobre as quais o PACD deveria incidir e que se investisse mais na divulgação dos projectos.

Foi referido ainda que, caso não sejam criadas condições para ultrapassar os problemas verificados ao nível da disponibilização de verbas, poderá haver no futuro uma fraca motivação dos promotores dos projectos, já que um projecto destes implica uma grande disponibilidade de tesouraria.

PROJECTO: SAUDENET - Rede para Integração de Serviços de Saúde

Nota: A informação que foi possível recolher acerca deste caso de estudo foi obtida junto de duas pessoas que, em momentos distintos estiveram à frente do SAUDENET enquanto coordenadoras do projecto. Entrevistou-se, portanto, o Dr. Pedro Roldão, então responsável pelo Serviço de Admissão de Doentes do HIP, que assumiu a coordenação do SAUDENET desde o seu início até ao final de Março de 2000; e o Dr. César Telmo, Responsável pela Área de Informática do Hospital de Aveiro, que assumiu essa responsabilidade a partir dessa altura até ao final da sua execução.

1. Introdução

O SAUDENET foi o único projecto desenvolvido no âmbito da Área de Intervenção 5 – *Serviços de Saúde*. O Hospital Distrital Infante D. Pedro V de Aveiro (HIP) foi a entidade coordenadora do projecto, tendo como parceiros a Universidade de Aveiro, a PT-Inovação, S.A., a ARS do Centro - Sub-Região de Saúde de Aveiro e o Instituto de Gestão Informática e Financeira do Ministério da Saúde (IGIF).

O seu principal objectivo consistia em melhorar a acessibilidade dos cidadãos aos cuidados de saúde através da utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Foram definidos, no entanto, objectivos mais específicos, designadamente:

- criação de uma rede humana de profissionais de saúde em que a utilização das TIC esteja endogeneizada;
- melhoria do desempenho do processo de prestação de cuidados e aumentar a qualidade dos serviços prestados;
- promoção da cooperação e da criação de sinergias entre os diversos actores envolvidos no processo de prestação de cuidados;
- promoção da formação de equipas de saúde envolvendo os diversos grupos profissionais bem como os diferentes níveis de cuidados;
- promoção da valorização profissional e a formação contínua dos profissionais de saúde através da utilização das novas facilidades das TICs;
- promoção da articulação com outras iniciativas do Ministério da Saúde, nomeadamente a Rede de Informação da Saúde e o Cartão do Utente associado à informatização das unidades de saúde;
- identificação dos requisitos para novos serviços telemáticos na área dos cuidados de saúde, a propor numa fase posterior do Programa Aveiro - Cidade Digital.

O projecto propunha-se a criar/disponibilizar:

- uma rede *intranet*, envolvendo as diversas unidades de saúde públicas, privadas e fornecedores de serviços da zona de Aveiro
- serviços básicos de correio electrónico, *newslit*, acesso à *web*, com segurança e autenticação
- formação básica nas TIC para 200 funcionários

No final da execução do projecto criou-se/disponibilizou-se:

- 1 site: <http://saudenet.aveiro-digital.net>
- serviços de comunicação entre o HIP e Centros de Saúde da Sub-Região de Saúde de Aveiro (SRSA) (15): conjunto de serviços IP disponibilizados em *intranet* com segurança e autenticação, nomeadamente, sessão remota, FTP, *e-mail*, *www*, *newsgroups* e IRC
- sistema informativo para salas de espera do HIP (parceria com o projecto *Rota das Índias*)
- formação para 200 funcionários

Neste projecto foi investido um montante total de 52.845.710\$00, sendo a comparticipação da IOT/FCT de 70%.

2. Motivação e génese do projecto

Segundo o Dr. Pedro Roldão, dada a relevância institucional do Hospital Distrital de Aveiro, não fazia sentido que este fosse excluído de um projecto da natureza do Programa Aveiro - Cidade Digital.

O Hospital foi convidado a participar no Programa pelo Consórcio Aveiro - Cidade Digital, na pessoa do Presidente da Câmara de Aveiro.

3. Preparação e execução do projecto

Na opinião do Dr. Pedro Roldão, o processo de avaliação das candidaturas decorreu com rapidez, tendo apontado, contudo, a inexistência de uma definição clara dos critérios de selecção das propostas.

Relativamente ao processo negocial do SAUDENET, inicialmente ter-se-á apontado para uma redução do seu financiamento superior ao que, de facto, acabou por acontecer. O

HIP terá argumentado junto do CACD que, reduzindo-se o financiamento do projecto na proporção que este propunha, inviabilizar-se-ia a sua execução. Como tal, o Dr. Pedro Roldão é da opinião que, de certa forma, o SAUDENET saiu algo privilegiado do processo negocial relativamente aos outros projectos, o que terá sido possível, não só devido à valia do projecto, mas também ao peso institucional do Hospital.

No que respeita à execução técnica do projecto, foram adquiridos os equipamentos previstos para o Hospital e para os Centros de Saúde que participaram no SAUDENET, substituindo-se muitos dos terminais por PC's. Contudo, a comunicação que se deveria ter estabelecido entre o HIP e os Centros de Saúde, que consistia num dos pilares fundamentais do projecto, nunca se concretizou. Com efeito, terá existido de uma forma geral, muito pouco dinamismo no que respeita ao aproveitamento dos equipamento e serviços disponibilizados.

Este facto foi interpretado pelo Dr. César Telmo como resultado da deficiente organização das estruturas envolvidas no SAUDENET e da falta de motivação e de sensibilização para que as coisas acontecessem. Na sua opinião, bastaria ter existido alguma iniciativa por parte da SRSA para que este processo se invertesse.

Para além da deficiente comunicação entre o HIP e os Centros de Saúde, persistem situações de duplicação de produção de informação, já que esta não é partilhada pelas duas entidades, situações essas que o sistema implementado poderia perfeitamente ultrapassar.

Supostamente, segundo o Dr. Pedro Roldão, o SAUDENET também deveria ter integrado outros hospitais e entidades privadas ligadas aos cuidados de saúde, tendo-se colocado a possibilidade de se envolver no projecto os Hospitais de Salreu e de Águeda e laboratórios privados. No entanto, por um lado, o Hospital de Águeda nunca estabeleceu contacto com o de Aveiro e, apesar de se ter proposto um plano de formação para pessoal do Hospital de Salreu, isso nunca chegou a concretizar-se. Por outro lado, também não se chegou a realizar nada em concreto com os laboratórios.

Outro dos objectivos do SAUDENET consistia na promoção da articulação com outras iniciativas do Ministério da Saúde, nomeadamente com a Rede de Informação da Saúde (RIS). No entanto, numa fase preliminar, haveria muitas questões técnicas a resolver que se prendiam com a questão da protecção de dados. De facto, a RIS é uma rede privada

do Ministério da Saúde, autónoma, gerida pelo Instituto de Gestão Financeira e Informática do Ministério da Saúde (IGIF), que estabelece a ligação entre todos os Hospitais do país. Esta questão, segundo o Dr. Pedro Roldão, acabou por constituir uma barreira fundamental ao sucesso do projecto, já que o SAUDENET teria sempre de funcionar em paralelo com a RIS.

Para além destas questões, o Dr. César Telmo apontou o facto de no mês de Julho de 2000 se ter constatado que faltava ao projecto cobrir uma componente essencial do PACD, que consistia na sua ligação ao cidadão. O projecto deparou-se também com a realidade de não existir nada em concreto para ser mostrado na Semana Temática e no Fórum ACD à Comunidade. Assim, decidiu-se introduzir adaptações ao nível dos objectivos definidos, instalando-se monitores de informação no serviço de urgência dos Hospital que disponibilizam uma série de informações úteis aos cidadãos.

Esta ideia acabou por surgir numa conversa ocasional com responsáveis do projecto Rota das Índias na Montra Digital, tendo-se discutido a possibilidade de se constituir uma parceria entre os dois projectos, o que de facto aconteceu. A empresa EF-Tecnologias, um dos parceiros do projecto *Rota das Índias*, acabou por conceber uma solução completa para os monitores informativos, não tendo o CACD apresentado obstáculos à realização destas alterações ao projecto.

Segundo o Dr. Pedro Roldão, terá existido uma certa desmotivação no que respeita à execução do SAUDENET. Um dos factores que terão contribuído para tal terá sido o facto da Administração do Hospital não estar suficientemente alertada e sensibilizada para este tipo de questões, não tendo existido suficiente mobilização para que o projecto avançasse.

Outro dos grandes entraves à execução técnica do SAUDENET foi o *bug* do ano 2000, já que o SAUDENET acabou por ficar subalternizado relativamente aos preparativos que o HIP teve de fazer para enfrentar esse problema.

O facto de não terem sido afectados suficientes recursos humanos para a execução do projecto também terá dificultado a sua execução, de acordo com o Dr. Pedro Roldão. Este salientou a inexistência de uma área de informática devidamente infra-estruturada no HIP, nomeadamente ao nível de recursos humanos, o que justificou a contratação de uma pessoa para trabalhar especificamente no projecto SAUDENET.

A falta de eficácia do processo de disponibilização de verbas constituiu outro dos problemas que o SAUDENET teve de enfrentar, contribuindo para o agravamento do défice do Hospital. Na opinião do Dr. Pedro Roldão, os atrasos na atribuição de verbas ter-se-ão devido ao facto de terem estado envolvidas entidades públicas nesse processo, acabando por provocar uma desmobilização ao nível do projecto.

Durante o período em que o Dr. Pedro Roldão esteve responsável pelo SAUDENET, este considerou que a relação do HIP com o Gabinete Técnico foi considerada estável e objectiva, não tendo existido problemas de maior a esse nível.

No entanto, sob o ponto de vista do acompanhamento financeiro, o Gabinete Técnico terá apresentado dificuldades em responder às solicitações do Hospital, o que poderia ter sido atenuado se o Gabinete Técnico dispusesse de um maior número de recursos humanos.

O Dr. César Telmo afirmou igualmente ter sentido muitas dificuldades em lidar com as questões financeiras do projecto, tendo referido que foi um processo muito burocrático e pesado. No entanto, embora realizado sempre muito em cima da hora ter-se-á considerado que o acompanhamento da Equipa de Coordenação relativamente aos processos financeiros foi determinante para a superação das dificuldades encontradas.

Relativamente ao acompanhamento técnico, o Dr. Pedro Roldão considera que o Gabinete Técnico não prestou apoio suficiente para que a execução técnica avançasse.

Este terá igualmente considerado que uma das grandes falhas do Programa terá sido a falta de integração ao nível dos projectos. Na sua opinião, o Programa deveria ter funcionado como um Sistema, o que não aconteceu; foi constituído por partes que não interagiram. Um dos motivos para que tal tivesse acontecido terá sido o facto do CACD não ter trabalhado o suficiente na questão das sinergias, não tendo promovido iniciativas específicas para as estimular logo após a aprovação dos projectos.

Considerou-se que a divulgação do Programa e dos projectos para a cidade foi muito reduzida. A este nível, a Montra terá sido, no entanto, um êxito, especialmente devido à sua localização geográfica, no centro da cidade e junto de uma escola secundária. Existe, no entanto, o risco de se limitar o PACD à Montra, o que seria extremamente

reductor. O Dr. César Telmo também afirmou considerar que o Programa acabou por se fechar muito dentro de si próprio.

4. Aspectos positivos

Foi possível identificar alguns aspectos positivos relativamente ao projecto SAUDENET e ao próprio PACD:

Ao nível do Programa

- A mais valia que a realização do Programa terá trazido para a cidade de Aveiro
- A Montra Digital

Ao nível do projecto

- O inter-relacionamento profissional e de amizade que se gerou com o Gabinete Técnico
- O pequeno passo qualitativo que se deu ao nível do Hospital, decorrente da democratização da *Internet* aos vários funcionários da instituição
- Uma certa alteração na cultura do Hospital; isto é, os funcionários que receberam formação começaram a adoptar uma linguagem diferente, o que, pouco a pouco, acabou por influenciar os outros funcionários; criou-se também uma maior propensão dos médicos, enfermeiros e outros técnicos para as TIC
- A troca do equipamento terá constituído um aspecto positivo, pelo impacto que provocou na Instituição

5. Aspectos negativos

No que respeita aos aspectos negativos é possível apontar:

Ao nível do Programa

- A falta de integração dos projectos
- A deficiente divulgação dos projectos
- O excesso de burocracia associada aos procedimentos financeiros
- A deficiente organização interna da equipa do Consórcio

Ao nível do projecto

- A inoperância dos equipamentos e dos serviços criados

- A falta de mobilização, quer das entidades envolvidas no projecto, quer de outras entidades que poderiam ter sido envolvidas no mesmo
- Os atrasos verificados na atribuição de verbas

6. Recomendações para o futuro

Para o futuro do Programa apontam-se um conjunto de recomendações, nomeadamente:

- que o CACD proceda a uma avaliação dos projectos por forma a determinar quais os que possuem capacidade para prosseguir numa segunda fase do Programa, independentemente de existir ou não financiamento público;
- realização, pelo CACD, de uma reflexão relativamente à forma de organização do Gabinete Técnico, ponderando a sua redefinição e a adopção de uma metodologia de gestão do Programa diferente. Isto é, a postura do Gabinete Técnico, numa segunda fase, deveria ser mais reguladora do que orientadora;

o CACD deveria, futuramente, assumir um papel importante na estimulação de sinergias entre projectos, devendo estas ocorrer logo na fase inicial da sua realização.