



# DESCENTRALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

---

Sessão colaborativa | Notas de trabalho

# Índice

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA SESSÃO</b> .....	<b>4</b>
I. Levantamento de obstáculos	
II. Hierarquização de desafios	
III. Definição de plano de ação	
IV. Apresentação do grupo	
<b>3. DESAFIOS E OBSTÁCULOS</b> .....	<b>6</b>
<b>4. SOLUÇÕES</b> .....	<b>10</b>
<b>5. DEZ PISTAS PARA A AÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>6. AVALIAÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>7. OPINIÕES</b> .....	<b>18</b>
<b>8. ANEXOS</b> .....	<b>19</b>
I. Lista de participantes	
II. Programa da sessão	

# 1. INTRODUÇÃO

De que maneira pode a descentralização constituir uma oportunidade para a modernização administrativa? A partir desta pergunta, a Comissão Independente para a Descentralização promoveu uma sessão colaborativa para equacionar de que modo a descentralização administrativa, pode constituir uma via para a simplificação, para a digitalização ou desmaterialização, e para a otimização da eficiência dos serviços públicos, ao mesmo tempo que evita ser uma mera transferência de burocracia.

É um imperativo que esta administração nasça moderna e eficiente. Esta sessão procura, assim, responder a preocupações e preconceitos latentes em relação a este processo de descentralização. Primeiro, impedir que a descentralização signifique conservar ou, pior ainda, agravar a burocracia do Estado. Depois, impedir a descoordenação e duplicação que possa resultar da descentralização, muito em especial obstar a um retrocesso na harmonização de regras e sistemas de informação entretanto surgida à escala nacional. O propósito será sempre melhorar os serviços públicos prestados a cidadãos e a empresas, permitindo que a descentralização cumpra quatro objetivos: desenvolvimento económico-social, bem-estar das populações, coesão territorial e democratização das instituições públicas.

Esta iniciativa, a que o Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX) prestou acompanhamento metodológico, constitui ainda uma demonstração prática de uma Administração Aberta. De maneira a reunir uma multiplicidade de pontos de vista distintos, esta sessão contou com participantes ligados a distintas estruturas administrativas centrais, regionais e municipais, que se encontraram para, inicialmente, identificar os obstáculos que antecipam existir num processo de descentralização.

Esta sessão colaborativa sobre Descentralização e Modernização Administrativa foi promovida pela Comissão Independente para a Descentralização e contou com o apoio da AMA – Agência para a Modernização Administrativa, através da sua equipa LabX, responsável pelo acompanhamento metodológico na delineação e mediação desta sessão colaborativa. Para além disso, o apoio da AMA passou ainda pela disponibilização das instalações e pela participação de especialistas tecnológicos ligados à AMA. Nesta sessão colaborativa, os participantes foram convidados a expor os desafios ou obstáculos que consideram colocar-se a um processo de descentralização. A partir de uma definição do desafio mais relevante, desenvolveram-se propostas de solução escadecadas num plano de ação com sucessivos horizontes temporais (6 meses, 2 anos, 4 anos).

## 2. DESCRIÇÃO DA SESSÃO

Logo à entrada, os participantes foram divididos por quatro grupos, tendo apenas o cuidado de garantir que participantes da mesma entidade não estivessem na mesma mesa. O objetivo nesta sessão era solicitar não só uma multiplicidade de pontos de vista, como ainda permitir a sua interseção pelo debate. Depois de todos os participantes do grupo se terem apresentado entre eles, já que o objetivo era que atuassem como uma equipa, a sessão contemplou quatro etapas:

### I. Levantamento de obstáculos

Os participantes foram convidados a pensar, a título individual, nos problemas ou obstáculos que se podem colocar à descentralização sob o prisma da modernização administrativa. Todos os participantes inscreveram, pelo menos, dois obstáculos ou problemas.

### II. Hierarquização de desafios

De seguida, os participantes foram convidados a partilhar com o seu grupo os problemas ou obstáculos levantados e a hierarquizá-los numa Matriz de Eisenhower, distribuindo-os por ordem de importância e de urgência. Este instrumento de decisão coletiva permite que, com base numa discussão de grupo, se caracterize a importância das tarefas entre mãos. Desta operação resultou a identificação do desafio que, na opinião consensualizada do grupo, seria prioritário para uma intervenção neste âmbito.

### III. Definição de plano de ação

Os participantes foram convidados, de novo a título individual para garantir que todos contribuísem à partida para este exercício, a gerar ideias de possíveis soluções ou medidas para responder ao desafio específico encontrado na etapa anterior.

Depois foi pedido que os participantes apresentassem as ideias geradas aos colegas de grupo e as organizassem em elipses temporais de 6 meses, 2 anos e 4 anos consoante o prazo que estimassem para a sua exequibilidade e/ou necessidade de aplicação. Desta maneira, surgiu um plano de ação orientado à resolução de um desafio detetado como crítico.

### IV. Apresentação do grupo

No final da sessão, todos os grupos fizeram uma breve apresentação do seu plano de ação, partilhando o resultado do seu trabalho com o resto da sala.



**Grupo 1:** Rui Inácio (AD&C), Francisco Vala (INE), Vitor Neto (NERA), Cristina Teixeira (CM Cascais) e Sofia Mota (AMA).

**Grupo 2:** Mário Caetano (DGT), Luísa Pereira (INE), Aquiles Marreiros (CCDR-Algarve), Dulce Gonçalves Dias (DGAL), Gustavo Lisboa (CM Cascais) e Luís Santos (CCDR-Alentejo).



**Grupo 3:** Ana Vieira (CCP), Nuno Bento (CCDR-LVT), Isabel Santos (CCDR-Norte) e Fernando Marta (AMA).

**Grupo 4:** Carlos Coimbra (INE), Isabel Damasceno (CCDR-Centro), Manuela Gameiro (CIP) e Jorge Cabrita Sousa (AMA).



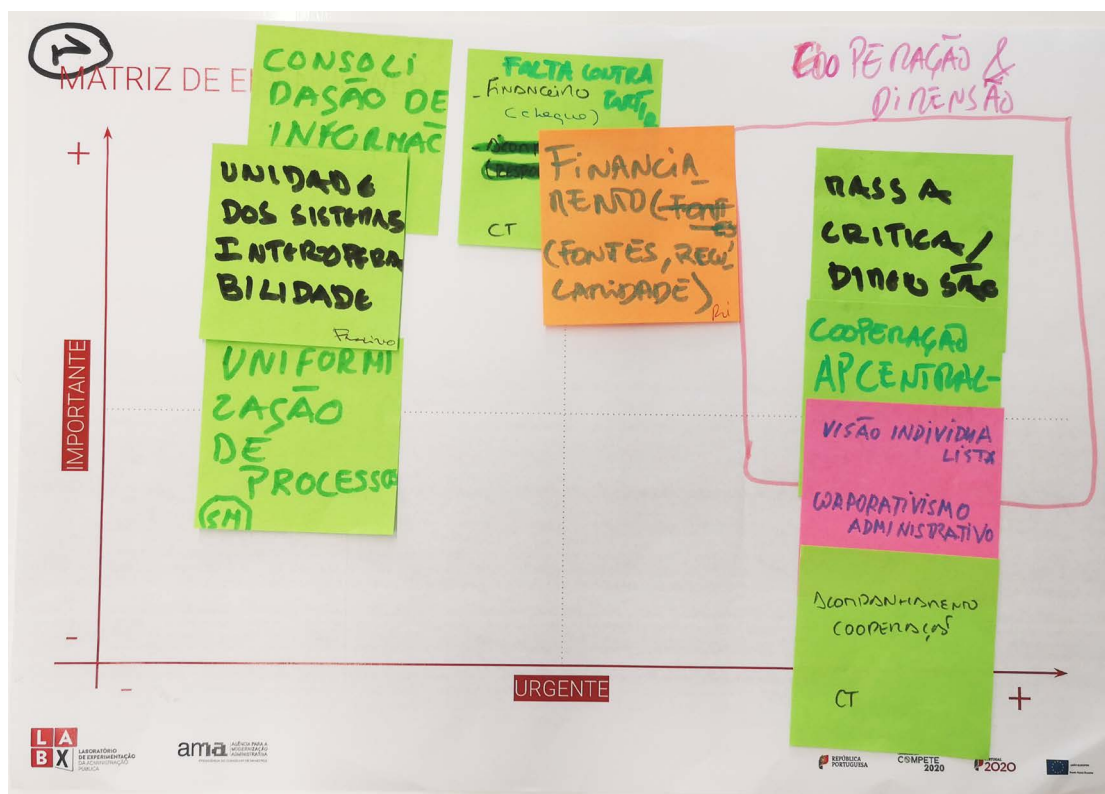
### 3. DESAFIOS E OBSTÁCULOS

#### Grupo 1

Rui Inácio (AD&C), Francisco Vala (INE), Vitor Neto (NERA), Cristina Teixeira (CM de Cascais) e Sofia Mota (AMA)

Nos problemas identificados pelo Grupo 1, começamos por destacar a questão da necessidade de **garantir a interoperabilidade entre sistemas**, a consolidação das soluções de sistemas de informação usadas e, conseqüentemente, a **uniformização de processos**. Por outro lado, surgiu também a questão da necessidade de clarificar e assegurar a existência de **mecanismos e contrapartidas de financiamento próprios**, de maneira que descentralização não signifique como que desresponsabilização orçamental. No entanto, o principal problema ou obstáculo apontado desdobra-se:

- A necessidade de **cooperação entre instituições**, em especial tendo em conta a «visão individualista» e o «corporativismo institucional» que complica estas iniciativas. O desafio da cooperação entre a Administração Pública central, regional e local incentiva a que haja um acompanhamento permanente e assegurado por uma entidade responsável.
- A importância de **massa crítica suficiente** para a consecução da missão das “regiões” criadas, em que a reduzida dimensão e a rarefação de competências podem comprometer esse fim, incluindo ainda a necessidade de garantir uma **harmonização que supere a heterogeneidade** entre espaços e a ameaça de auto-isolamento.



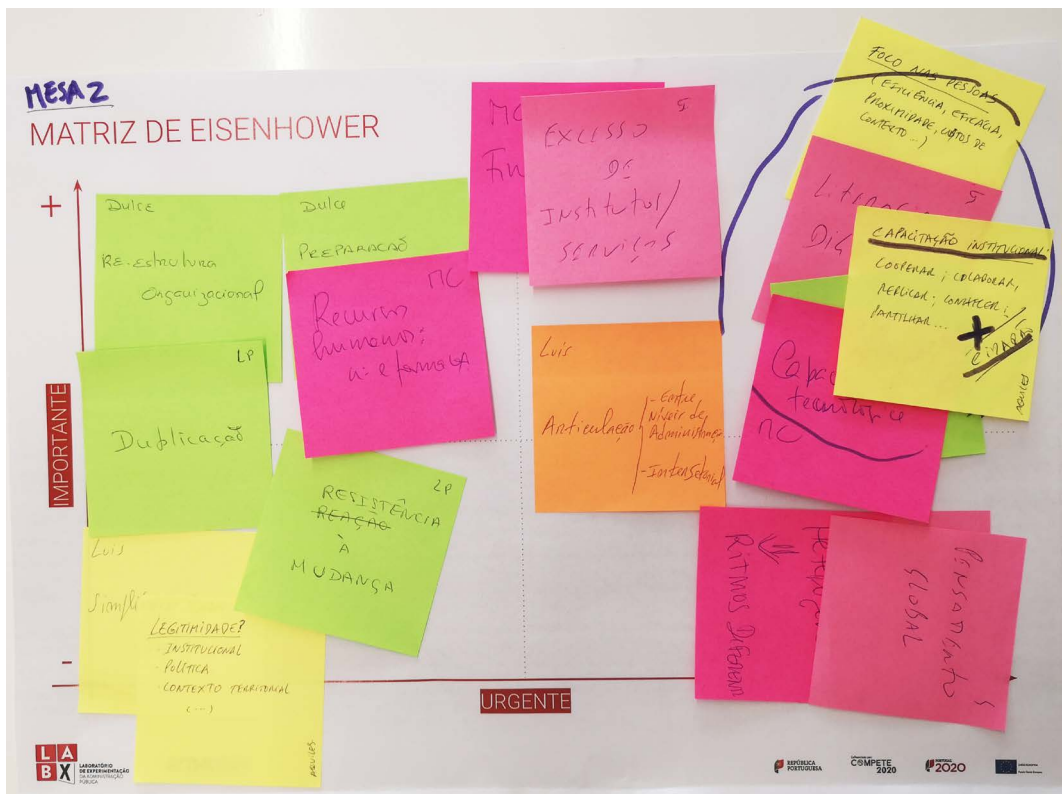
Grupo 1: Resultados do exercício da Matriz de Eisenhower.

## Grupo 2

Mário Caetano (DGT), Luísa Pereira (INE), Aquiles Marreiros (CCDR-Algarve), Dulce Gonçalves Dias (DGAL), Gustavo Lisboa (CM de Cascais) e Luís Santos (CCDR-Alentejo)

No Grupo 2, levantaram-se problemas ou obstáculos associados com a reestruturação organizacional, que comporta **riscos de duplicação ou a multiplicação de entidades e serviços**; com a necessidade de **preparação prévia dos recursos humanos**, de modo a superar a possível resistência à mudança e a promover, em alternativa, uma visão global do processo; com a **simplificação da regulação**, que pode ser dificultada pela criação excessiva de (novos) regulamentos e serviços. O financiamento surge novamente como um desafio, assim como a necessidade de **articulação entre níveis administrativos**, que compense e até supere as distinções intersectoriais e a heterogeneidade do país.

O principal desafio identificado passou, porém, pela necessidade de **capacitação institucional** que altere o paradigma de atuação as entidades (cooperar, colaborar, conhecer e partilhar) e pela indispensável **promoção de uma literacia digital**, em que a ênfase deve ser colocada nas pessoas (eficiência, eficácia, proximidade e custos de contexto). Foi também apontada a necessidade de **transferência de conhecimento**, não apenas a retenção do «antigo» (saber acumulado e procedimentos tradicionais) mas também a antecipação do «novo» conhecimento, essencialmente tecnológico.



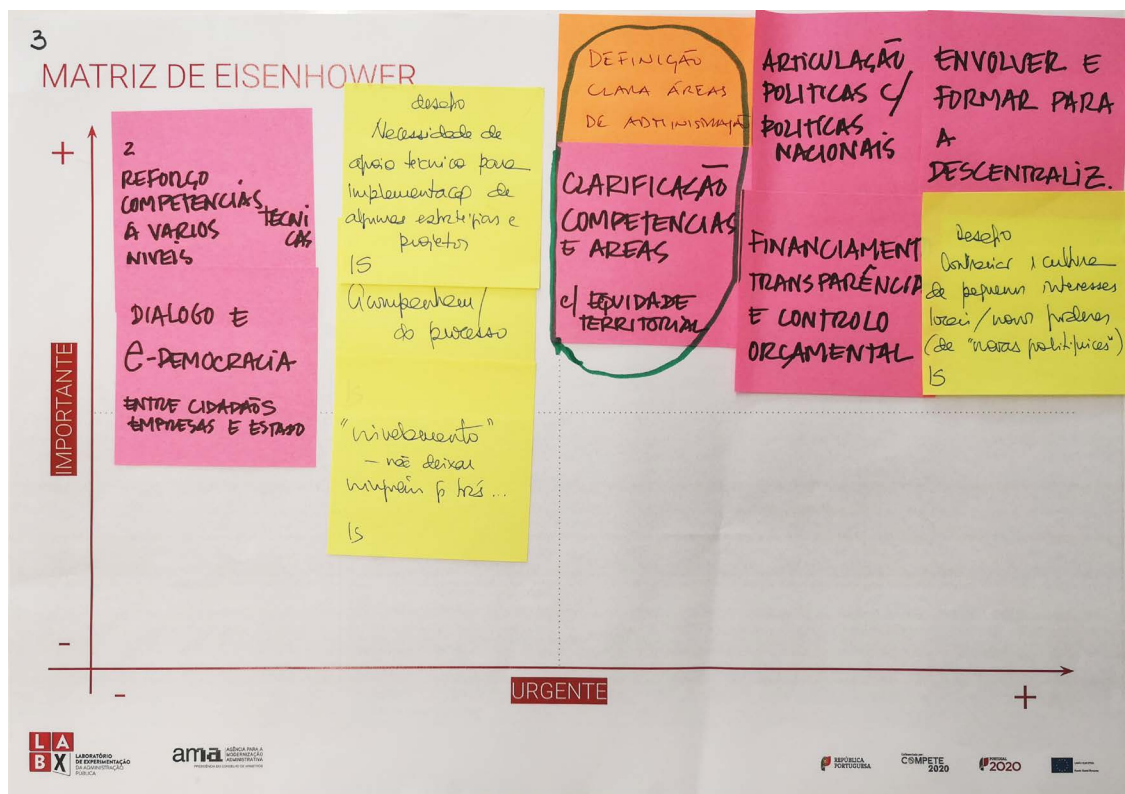
Grupo 2: Resultados do exercício da Matriz de Eisenhower.

## Grupo 3

Ana Vieira (CCP), Nuno Bento (CCDR-LVT), Isabel Santos (CCDR-Norte) e Fernando Marta (AMA)

Os desafios ou obstáculos identificados pelo Grupo 3 convergem para a necessidade de promoção e de **reforço das competências técnicas** nas entidades implicadas; a necessidade de **promoção do diálogo entre cidadãos, empresas e Estado**, promovendo os mecanismos participativos, a **partilha de informação** com a esfera pública e a cooperação com a sociedade civil e o universo dos empreendedores; e o **apoio técnico à implementação e acompanhamento do processo de descentralização**, que evite – criar ou agravar – as desigualdades, desajustamentos e descoordenações. Neste sentido, é necessário o envolvimento de todos os atores abrangidos pela descentralização, ainda que se tenha que transcender os limites do Estado, e a preparação de uma **capacitação dos participantes** – em especial, os ligados à Administração Pública que serão diretamente abrangidos – para aquilo que será a descentralização. A necessidade de articulação de políticas e de legislação, **descartando a sua proliferação e descoordenação (ou incompatibilidade)**, assim como a **clarificação e sustentação do financiamento**, da transparência e do controlo orçamental foram igualmente mencionadas.

Notemos, a terminar, que o principal obstáculo ou problema identificado por este grupo comportava a necessidade de uma **definição clara das competências e das áreas de intervenção** específicas para as entidades advenientes da descentralização, garantindo sobretudo a **equidade territorial**.



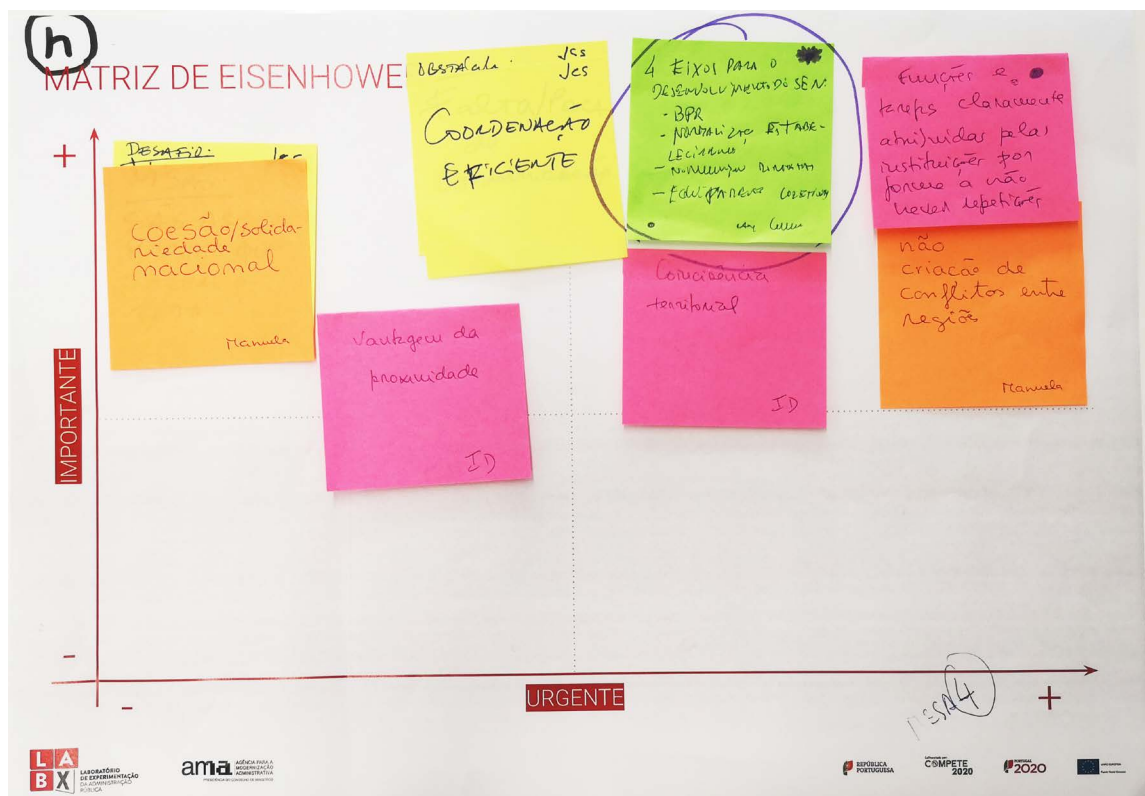
Grupo 3: Resultados do exercício da Matriz de Eisenhower.



## Grupo 4

Carlos Coimbra (INE), Isabel Damasceno (CCDR-Centro), Manuela Gameiro (CIP) e Jorge Cabrita Sousa (AMA)

Os problemas ou obstáculos levantados pelo Grupo 4 apontam para a necessidade de garantia de **mecanismos de coesão e de solidariedade à escala nacional**; a vantagem de **aproveitar a proximidade trazida pela descentralização**, o que pode constituir um desafio; a importância de ter uma visão global com uma coordenação eficiente entre todas as partes, ultrapassando os **obstáculos da falta de comunicação**; e a **atribuição com clareza de missões e tarefas** aos organismos e parceiros. Para essa coordenação competente, que evite a criação de conflitos entre regiões e as duplicações (ou fragmentação) de sistemas, papéis ou recursos despendidos, tem importância a existência de um órgão ou espaço com essa atribuição particular. O principal desafio identificado soluciona-se com a garantia de um **acesso comum a toda a informação útil e necessária e, para tal, a criação de uma infraestrutura única partilhada**.



Grupo 4: Resultados do exercício da Matriz de Eisenhower.

## 4. SOLUÇÕES

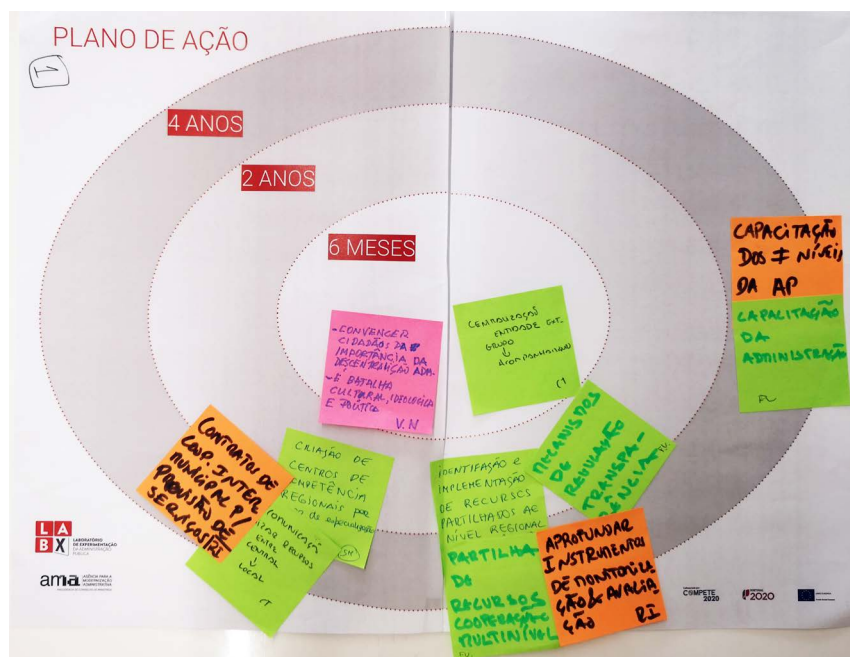
### Grupo 1

#### Cooperação entre instituições

Rui Inácio (AD&C), Francisco Vala (INE), Vitor Neto (NERA), Cristina Teixeira (CM de Cascais) e Sofia Mota (AMA)

Tendo em conta o desafio de **cooperação entre instituições**, o Grupo 1 desenvolveu um plano de ação em três passos:

- No curto prazo, até 6 meses, deve existir a preocupação de convencer o cidadão da importância da descentralização administrativa, designadamente através de uma **política de comunicação intensa** que demonstre as vantagens da descentralização e contrarie ideias-feitas.
- A 2 anos, é preciso definir **os mecanismos de regulação e as regras de transparência para estas novas iniciativas e entidades**. A nível regional, é indispensável criar centros de competência por áreas de especialização. De maneira a assegurar uma partilha eficiente dos recursos entre regiões e para otimizar os recursos entre o nível central e o nível regional, é preciso identificar os recursos partilháveis e **estabelecer contratos de cooperação** intermunicipal (ou inter-regional) para a provisão de serviços.
- Daqui a 4 anos deverá ter-se garantida a **capacitação de diferentes níveis da Administração Pública**, transferindo e distribuindo o conhecimento acumulado por toda a organização. Deverão também ser desenvolvidos e aprofundados os instrumentos de **monitorização e avaliação** das iniciativas descentralizadas.



Grupo 1: Resultados do exercício do plano de ação.

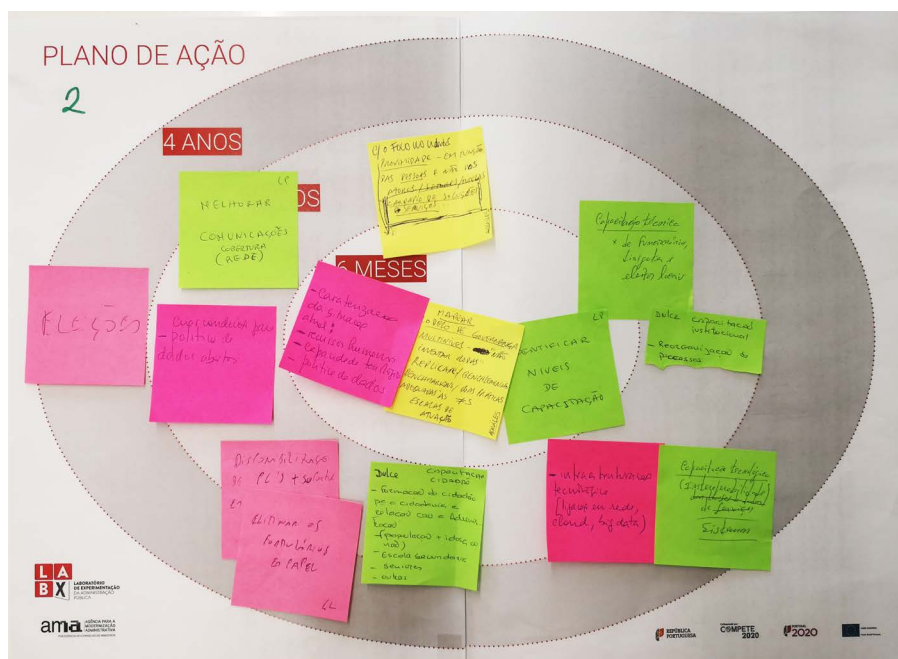
## Grupo 2

### Capacitação institucional

Mário Caetano (DGT), Luísa Pereira (INE), Aquiles Marreiros (CCDR-Algarve), Dulce Gonçalves Dias (DGAL), Gustavo Lisboa (CM de Cascais) e Luís Santos (CCDR-Alentejo)

O plano de ação do Grupo 2 foi definido para responder ao desafio de **capacitação institucional**, tendo as seguintes etapas:

- A 6 meses, é importante conseguir **caracterizar os recursos humanos, a capacidade tecnológica e as políticas de dados existentes** em cada região, tendo em conta que existem condições de partida distintas e que temos um país heterogéneo. Nesse sentido ainda, haverá que **mapear um modelo de governança** que se adequa às diferentes escalas e identificar os níveis de capacitação em que é preciso intervir.
- A 2 anos deve ser garantida a **capacitação** técnica e institucional para lidar com as mudanças e garantir as **infraestruturas tecnológicas**, ainda que com a ressalva de que nem todos os municípios poderão ter as mesmas necessidades, mas que poderão ter, pelo menos, um acesso a estas valências (comunicação, ligação de rede e big data). Neste limiar de tempo, vai ser também preciso eliminar os formulários em papel e criar condições para uma **política de dados abertos**.
- No horizonte de 4 anos, destacou-se a necessidade de garantir que estas iniciativas não são sujeitas a variações criadas pelos ciclos políticos, dado que nessa altura teremos um ano de eleições.



Grupo 2: Resultados do exercício do plano de ação.

## Grupo 3

### Definição clara das competências e das áreas de intervenção

Ana Vieira (CCP), Nuno Bento (CCDR-LVT), Isabel Santos (CCDR-Norte) e Fernando Marta (AMA)

No plano de ação, o Grupo 3 respondeu ao desafio de **definição clara das competências e das áreas de intervenção**:

Desde logo, apresentou-se como ressalva a necessidade de estabelecer requisitos prévios, como a equidade, a coesão e a partilha de informação entre os atores.

- A 6 meses, seria importante que existissem projetos-pilotos em cada região, **animados por grupos de trabalho multidisciplinares** (não só da administração pública), para que seja possível debater de maneira coletiva a lista de competências (área a área) necessárias na região, garantir o envolvimento de diferentes níveis da sociedade civil, definir um elemento dinamizador de controlo e monitorização sobre todos os passos dados e, por último, para testar e avaliar a iniciativa. Deste modo, será possível **planear as ações futuras, com indicadores, metas e princípios concertados**, e assegurar que a implementação teve a vantagem de **auscultar** primeiramente os interessados.
- A 2 anos, deverá ser elaborado um plano de delimitação de competências entre as diferentes áreas de competência e um enquadramento pela legislação dos papéis de cada ator implicado. Neste contexto, vai ser importante que haja um mapeamento de **recursos** que assegure uma racionalização do seu uso nos distintos níveis da administração. Ao mesmo tempo, deverá ser garantida **formação e capacitação** para os trabalhadores envolvidos. Para a promoção de um alinhamento por padrões comuns e o acesso em comum a informação relevante, poderá ser criada uma **plataforma única** que integre todos os serviços do estado.
- Num prazo de 4 anos, deverá ser possível a partilha de recursos entre entidades descentralizadas, garantido o seu acompanhamento para assegurar uma harmonização e evitar a duplicação, e devem ser criadas **matrizes de cumprimento** para cada item que seja considerado relevante para os princípios da modernização e para os objetivos desejados com a descentralização desejados.



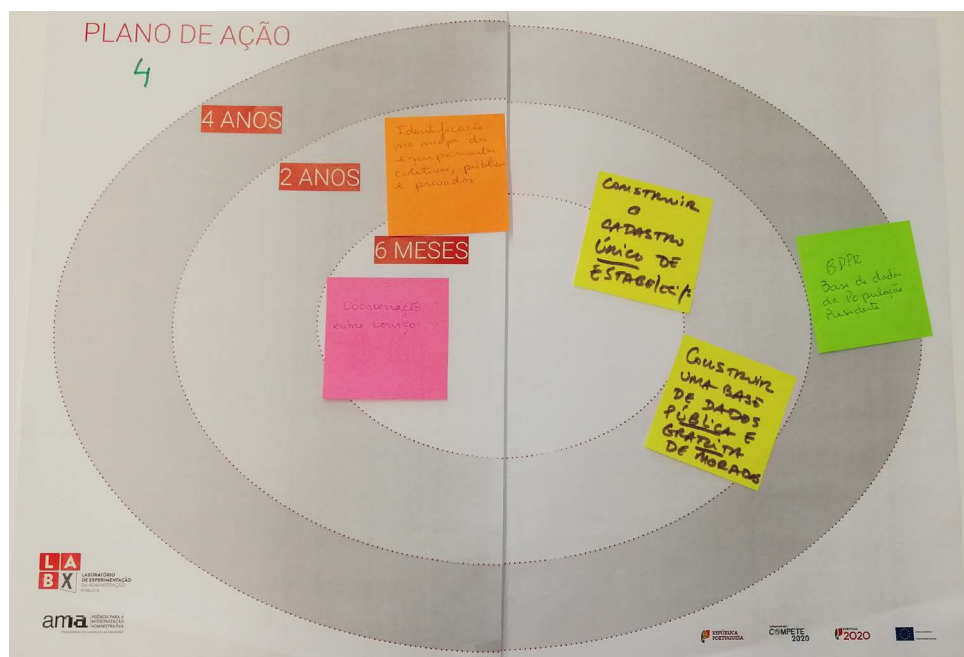
## Grupo 4

### Acesso comum a toda a informação útil e necessária

Carlos Coimbra (INE), Isabel Damasceno (CCDR-Centro), Manuela Gameiro (CIP) e Jorge Cabrita Sousa (AMA)

Em resposta ao desafio de **acesso comum a toda a informação útil e necessária**, o plano de ação definido pelo Grupo 4 visa:

- A 6 meses, tem que se garantir que existe uma **coordenação entre os serviços e as entidades** que são impactadas por este processo de descentralização, designadamente abrindo espaço para a sua participação.
- Em 2 anos, importa ter meios para garantir uma **utilização eficiente da informação**, em particular a integração de bases de dados e a partilha de um sistema de informação (por exemplo, que garanta um cadastro único de estabelecimentos ou a identificação de equipamentos colectivos, públicos e privados).
- Em 4 anos, este sistema de informação comum deve garantir um funcionamento transversal a todas as iniciativas descentralizadas que venham a ser criadas.



Grupo 4: Resultados do exercício do plano de ação.

## 5. DEZ PISTAS PARA A AÇÃO

De uma leitura transversal da identificação de desafios realizada nesta sessão, podemos sinalizar, de maneira necessariamente sucinta, um conjunto de pontos:

- **Demonstração do valor social para cidadãos e empresas:** deve ser sustentado e comunicado o valor potencial destas iniciativas, salientando sobretudo as **vantagens para cidadãos e empresas** destas iniciativas. Deve haver um foco claro na resposta às necessidades e expectativas que cidadãos e empresas têm na atualidade ou que emergem continuamente, correspondendo os novos serviços nitidamente a essas solicitações. Neste âmbito seria ainda importante, por último, assegurar que se cumprem com as **recomendações de acessibilidade e de usabilidade** de modo a que nenhum cidadão ou empresa seja impedido de usufruir das vantagens a que tem direito e que são geradas na modernização administrativa.
- **Prevenção da burocracia & simplificação das regulações:** desde o primeiro momento, a promoção da descentralização deve ter em conta **os riscos de duplicação e de multiplicação** de organismos. Depois, deve ter-se em conta **o risco de proliferação de regulação ou, pelo menos, a persistência de procedimentos complexos, morosos e penalizadores** para cidadãos e empresas. Nesse sentido, a descentralização deve considerar uma visão global que impeça o primeiro risco de duplicação de organismos, que podem ser redundantes ou desnecessários, e que contribua para a simplificação administrativa;
- **Harmonização de sistemas & acesso a informação:** A descentralização da Administração Pública deve ser, desde logo, equacionada tendo em conta o princípio do **digital por omissão**. De facto, a utilização das TIC abre **cenários de novos e disruptivos processos de prestação e gestão dos serviços públicos** que devem ser equacionados de forma a potenciar a sua inovação. A cooperação entre as entidades deve ser garantida pela existência de uma **infraestrutura de informação comum**, que garanta a partilha de informação e a **interoperabilidade** e que, por outro lado, impeça a fragmentação de sistemas, com os decorrentes problemas de compatibilidade e de descoordenação entre entidades. O recurso a **componentes aplicativos comuns** deve ser assumido por regra, atendendo não só à obtenção de melhores rácios benefício-custo mas também por forma a garantir que cidadãos e empresas naveguem facilmente através de interfaces e mecanismos de identificação comuns. Por outro lado, devem ser assegurados **mecanismos de governação de dados** nos níveis horizontal e vertical que permitam a sua partilha e reutilização, nomeadamente para efeitos de *benchmarking* e investigação.
- **Partilha de recursos & cooperação entre entidades:** A este respeito, pode avaliar-se a possibilidade de criar um mecanismo que assegure a identificação e a **disponibilização de recursos partilhados entre Administração Central e as outras entidades e, a outro patamar, entre as entidades descentralizadas**. Neste sentido ainda, seria importante garantir a **cooperação permanente** e o alinhamento entre as distintas unidades descentralizadas.

- **Mudança cultural & capacitação de recursos humanos:** uma alteração desta magnitude cria necessariamente dúvidas e alterações nas rotinas existentes, de maneira que se deve **promover o envolvimento dos atores envolvidos nesta mudança**, abrangendo o setor público, a sociedade civil e os cidadãos, as empresas, e o sistema científico. Destacando-se aqui os trabalhadores e dirigentes do setor público, a **capacitação dos recursos humanos** pode contribuir para essa transição, tornando-se, ainda, uma oportunidade para a capacitação com novas competências (designadamente, em **literacia digital** e em novos modos de trabalho inovadores);
- **Instrumentos de apoio, acompanhamento e monitorização:** desde logo, existem incertezas sobre os **instrumentos de financiamento**, que são agravadas se não existirem esclarecimentos que garantam previsibilidade. De maneira a impedir uma descoordenação e a garantir um apoio nas etapas iniciais, é importante assegurar que existe uma **clarificação de competências e de papéis** e um **apoio técnico de acompanhamento**.
- **Heterogeneidade & coesão:** existe uma preocupação muito saliente com a **heterogeneidade de partida entre as distintas regiões** do país que deve ser considerada pela descentralização, de modo que estes processo de mudança não signifique um prejuízo para a **coesão territorial e social** do país.
- **Transparência, auditoria e avaliação:** as entidades surgidas devem ter um **compromisso com a Administração Aberta**, garantindo a transparência e a auditoria pública das suas iniciativas. Mais: estas suas iniciativas devem ser devidamente planeadas, tendo estes planos uma **avaliação clara alinhada por objetivos, indicadores e impacto** que possam ser publicamente comunicadas ou usadas numa melhoria contínua.
- **Modelo de governança:** deve ser clarificado o modelo de governança que enquadra a descentralização e a sua regulação comum, com uma distribuição de papéis e de competências bem definida, e com claros princípios de funcionamento.
- **Momento de arranque:** para este momento crítico, devemos ter um trabalho preparatório de envolvimento de todos os parceiros e uma auscultação permanente e de cocriação de medidas a partir de um grupo de trabalho multidisciplinar. Ninguém deve ficar para trás.



## 6. AVALIAÇÃO

No final da sessão, foi solicitado a todos os participantes que contribuíssem para a avaliação da iniciativa. Não houve avaliações negativas, com 94,7% dos participantes a dizerem-se «satisfeitos» ou «muito satisfeitos».

Para os participantes os aspectos mais surpreendentes da sessão passaram pela constatação da **existência de desafios em comum para muitas e distintas entidades**; pela obtenção de **consenso entre os parceiros**; pela **capacidade de geração de ideias concretas**, em especial a forma rápida como se construiu um plano de ação. Salientaram, também, **o modo livre e aberto como decorreu a discussão**.

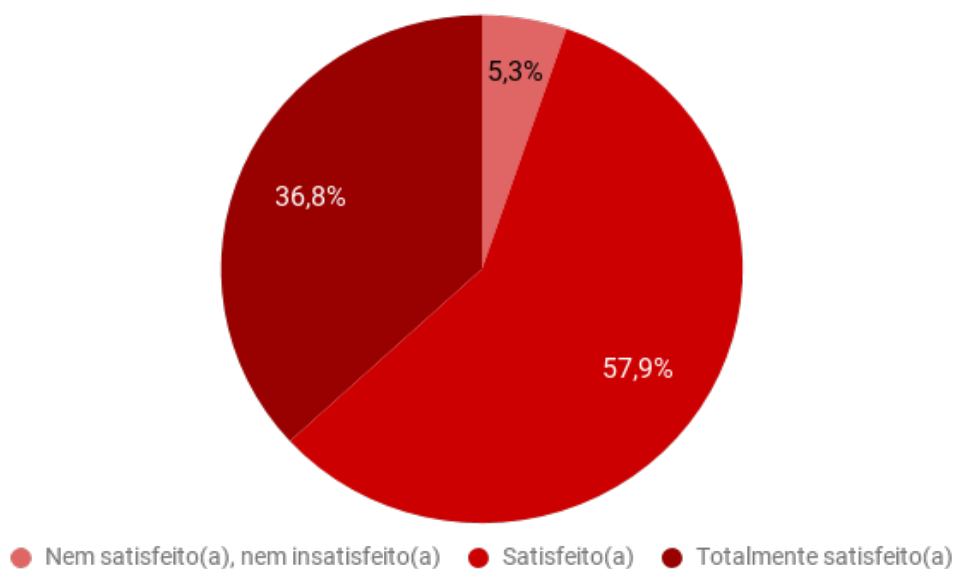


Fig.2 Resultados da avaliação da Sessão

Os aspetos mais valorizados pelos participantes contemplaram a **partilha de recursos e experiências** e o **debate entre distintos atores**, assim como a **diversidade dos pontos de vista** sobre o processo de regionalização e descentralização presentes na sessão.

Nos aspetos a melhorar, os participantes incluíram o tempo das sessões, que deveria ser alargado segundo eles, e a vantagem de ter sessões que aprofundassem temas mais específicos.

## 7. OPINIÕES

*“ Não esperava que relativamente a tantos aspetos houvesse tanta similitude de problemas e de visão ou de soluções. ”*

*“ A forma aberta como correu a discussão. Nem sempre em sessões deste género existe capacidade dos diversos intervenientes para entrar numa discussão livre e aberta. ”*

*“ O reconhecimento de necessidade de apostar numa infraestrutura tecnológica de apoio aos vários níveis da Administração Pública, na partilha de recursos e em políticas de dados abertos e gratuitos. ”*

*“ É possível trabalhar em conjunto em soluções úteis para todos e especialmente para o cidadão. ”*

## 8. ANEXOS

### I. Lista de participantes

Nome	Entidade	Grupo
Rui Inácio	AD&C - Agência para o Desenvolvimento e Coesão	1
Mário Caetano	DGT - Direção-Geral do Território	2
Ana Vieira	CCP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal	3
Carlos Coimbra	INE - Instituto Nacional de Estatística	4
Francisco Vala	INE - Instituto Nacional de Estatística	1
Luísa Pereira	INE - Instituto Nacional de Estatística	2
Nuno Bento	CCDR-LVT	3
Aquiles Marreiros	CCDR-Algarve	2
Isabel Santos	CCDR-Norte	3
Isabel Damasceno	CCDRC - Comissão Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	4
Vítor Neto	NERA	1
Dulce Gonçalves Dias	DGAL	2
Manuela Gameiro	CIP - Confederação Empresarial de Portugal	4
Cristina Teixeira	Câmara Municipal de Cascais	1
Gustavo Lisboa	Câmara Municipal de Cascais	2
Fernando Marta	AMA	3
Jorge Cabrita Sousa	AMA - EPSE	4
Sofia Mota	AMA - TicAPP	1
Luís Santos	CCDR alentejo	2

## II. Programa da sessão

Tempo	Plano de workshop
9.20 - 9.30	<b>Receção aos participantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir participantes pelas mesas</li> </ul>
9.30 - 9.50	<b>Apresentação da sessão</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agenda</li> <li>Abertura: a descentralização e a modernização administrativa</li> </ul>
9.50 - 10.00	<b>Apresentação ao grupo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cada participante deve fazer uma breve apresentação de si mesmo para a sua mesa</li> </ul>
10.00 - 10.15	<b>Exercício 1 - Individualmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escrever nos Post-its os principais desafios que encontram na descentralização. (mínimo 2 por pessoa)</li> </ul>
10.15 - 10.40	<b>Exercício 2 - Grupo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar os obstáculos ou problemas na matriz de Eisenhower, distribuindo-os por mútuo acordo pelos distintos quadrantes de urgência e importância</li> <li>Mencionar qual o problema que vai ser resolvido (a do quadrante mais urgente e mais importante)</li> </ul>
10.40 - 10.55	<b>Exercício 3 - Individualmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definido o desafio de cada grupo, gerar soluções para o desafio encontrado, novamente nos Post-its. (mínimo 3 por pessoa)</li> </ul>
10.55 - 11.20	<b>Exercício 4 - Grupo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar as soluções no plano de ação, distribuído-as nas elipses temporais de 6 meses, 1 ano e 2 anos respondendo à questão: "Quando é possível ou necessário concretizar essa ideia?"</li> </ul>
11.20 - 11.55	<b>Exercício 5 - Partilha</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cada grupo prepara os tópicos para a apresentação do plano de ação</li> <li>Apresentação do plano de ação num breve pitch para todos os participantes</li> </ul>
11.55 - 12.10	<b>Final da sessão   Encerramento</b>



**LABORATÓRIO  
DE EXPERIMENTAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**

**amta** AGÊNCIA PARA A  
MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

Relatório

# DESCENTRALIZAÇÃO e MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Sessão colaborativa | Notas de trabalho

9 de julho de 2019

geral@labx.gov.pt | [linkedin.com/company/labx-govpt/](https://www.linkedin.com/company/labx-govpt/)  
[facebook.com/labx.gov.pt](https://www.facebook.com/labx.gov.pt) | @labx\_govpt