



# INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO

ESTRATÉGIA PARA O ESTADO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2020 ————— 2023

## **FICHA TÉCNICA**

### **TÍTULO**

Inovação e Modernização - Estratégia para o Estado e a Administração Pública

### **AUTORIA**

Área Governativa Modernização do Estado e da Administração Pública

### **EDIÇÃO GRÁFICA**

Agência para a Modernização Administrativa - AMA, IP

### **CONTACTOS**

[apin.gov.pt](http://apin.gov.pt)

### **DATA DE PUBLICAÇÃO**

Julho de 2020

# ÍNDICE

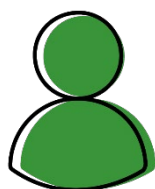
<b>A ESTRATÉGIA NUMA PÁGINA</b>	<b>4</b>
<b>PORQUÊ UMA ESTRATÉGIA PARA MODERNIZAR O ESTADO E INOVAR NOS SERVIÇOS PÚBLICOS?</b>	<b>5</b>
<b>UMA ESTRATÉGIA PARTICIPADA COM UMA VISÃO PARA O FUTURO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	<b>9</b>
<b>4 EIXOS TRANSFORMADORES, 14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>12</b>
<b>EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS</b>	<b>14</b>
Objetivo estratégico 1: Desenvolver e renovar as lideranças	16
Objetivo estratégico 2: Mobilizar e capacitar os trabalhadores	18
Objetivo estratégico 3: Envolver os trabalhadores na mudança cultural	19
Metas do Eixo 1	21
<b>EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO</b>	<b>28</b>
Objetivo estratégico 4: Fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos	29
Objetivo estratégico 5: Planear os recursos humanos de forma integrada	32
Objetivo estratégico 6: Investir na simplificação administrativa	33
Objetivo estratégico 7: Promover a inovação na gestão pública	34
Metas do Eixo 2	36

# ÍNDICE

<b>EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA</b>	<b>42</b>
Objetivo estratégico 8: Reforçar a governação global das tecnologias	44
Objetivo estratégico 9: Melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços	46
Objetivo estratégico 10: Gerir o ecossistema de dados com segurança e transparência	48
Metas do Eixo 3	49
<b>EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE</b>	<b>55</b>
Objetivo estratégico 11: Promover a integração e a inclusão no atendimento	57
Objetivo estratégico 12: Incentivar a participação dos cidadãos	60
Objetivo estratégico 13: Aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais	62
Objetivo estratégico 14: Fortalecer serviços públicos de proximidade, designadamente através da desconcentração de serviços públicos para o nível regional	63
Metas do Eixo 4	65



# A ESTRATÉGIA NUMA PÁGINA



## EIXO 1

### INVESTIR NAS PESSOAS

**3**

objetivos

**12**

medidas



## EIXO 2

### DESENVOLVER A GESTÃO

**4**

objetivos

**15**

medidas



## EIXO 3

### EXPLORAR A TECNOLOGIA

**3**

objetivos

**13**

medidas



## EIXO 4

### REFORÇAR A PROXIMIDADE

**4**

objetivos

**19**

medidas

**ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 2020-2023**

# PORQUÊ UMA ESTRATÉGIA PARA MODERNIZAR O ESTADO E INOVAR NOS SERVIÇOS PÚBLICOS?

Os desafios globais e a sua complexidade exigem ações consistentes por parte das instituições, dos governos e das sociedades, traduzidas em medidas inovadoras e, muitas vezes, urgentes. As novas tecnologias, a digitalização, o envelhecimento da população, o reforço da consciência ambiental, uma nova cultura de mobilidade e de comunicação são tendências que exigem novas respostas. Ao mesmo tempo, fazem emergir novas oportunidades para desenvolver soluções e formas de atuação mais eficazes, com um impacto positivo na vida das pessoas, no meio ambiente e na confiança dos cidadãos nas instituições. Para que isso aconteça, é necessário reforçar a capacidade de criação de valor por parte da Administração Pública, através de uma relação permanente com a comunidade, promovendo o envolvimento ativo dos cidadãos e desenvolvendo serviços públicos inovadores, mais próximos e mais adequados às necessidades reais das pessoas e às exigências da vida em sociedade.

A Administração Pública tem aqui um papel fundamental. É necessário mudar algumas das formas como trabalha, criando espaço para as ideias novas e atribuindo maior poder de decisão às entidades que estão em melhores condições para transformar essas ideias em valor, alcançando os resultados desejados e transformando a colaboração no principal ativo das pessoas e das organizações. Por isso, a inovação deve constituir uma capacidade transversal da Administração Pública, fundamental para melhorar os seus processos e os bens e serviços que presta.

# PORQUÊ UMA ESTRATÉGIA PARA MODERNIZAR O ESTADO E INOVAR NOS SERVIÇOS PÚBLICOS?

Para conduzir este processo de transformação da Administração Pública, o XXII Governo Constitucional criou a área governativa da Modernização do Estado e da Administração Pública (MEAP), afirmando a centralidade das políticas de inovação e de modernização no processo de transformação contínua da atuação do Estado. Esta renovação da capacidade institucional do Estado tem duas finalidades. Por um lado, aproximar o Estado dos cidadãos e, por outro, garantir o desenvolvimento da capacidade organizacional em todos os organismos e entidades públicas, assente em mudanças sustentáveis no comportamento e na cultura da Administração Pública para responder aos desafios atuais: o combate às desigualdades, a evolução da demografia, as alterações climáticas e a transição para a sociedade digital. Para alcançar estes resultados, o Governo assumiu, no seu programa, que irá construir instituições públicas fortes que sejam:

- Instituições sustentáveis, capazes de permanecer no tempo com uma utilização responsável de recursos;
- Instituições eficazes, capazes de cumprir as missões de serviço público;
- Instituições transparentes, que prestem contas aos cidadãos;



# PORQUÊ UMA ESTRATÉGIA PARA MODERNIZAR O ESTADO E INOVAR NOS SERVIÇOS PÚBLICOS?

- Instituições inclusivas, que garantam a acessibilidade aos serviços públicos de todas e todos os cidadãos;
- Instituições inovadoras, abertas à mudança e capazes de ajustar em permanência as suas respostas às necessidades das pessoas e da sociedade.

É para concretizar estes compromissos que a área governativa MEAP assume como propósito da sua atuação a renovação contínua da capacidade do Estado e da Administração Pública para criar valor, através de uma cultura de inovação, participação e colaboração.



# UMA ESTRATÉGIA PARTICIPADA COM UMA VISÃO PARA O FUTURO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A reflexão sobre a adequação da Administração Pública aos desafios do mundo atual e das medidas para reforçar a sua capacidade de resposta envolve trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, central e autárquica, representantes sindicais, académicos, empresários, especialistas de outros países, jornalistas e membros do Governo.

A discussão realizada permitiu identificar a necessidade de investir em quatro eixos transformadores:

- (I) Investir nas pessoas;
- (II) Desenvolver a gestão;
- (III) Explorar a tecnologia;
- (IV) Reforçar a proximidade.

No início deste ano, estes quatro eixos transformadores foram apresentados em Oficinas de Participação realizadas com entidades de todas as áreas de governo, com empresas, organizações da sociedade civil e instituições de ensino superior, e também na Comissão para a Modernização Administrativa. Estas oficinas envolveram cerca de 1000 pessoas e resultaram em mais de 1100 propostas para a Estratégia de inovação e modernização do Estado e da Administração Pública.

# UMA ESTRATÉGIA PARTICIPADA COM UMA VISÃO PARA O FUTURO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Paralelamente, decorreu o Roteiro para a Descentralização, no âmbito do qual foram auscultados representantes das 21 Comunidades Intermunicipais e das duas Áreas Metropolitanas do território continental, sobre um processo tão amplo e complexo como é o da descentralização.

Estas duas iniciativas (cujas conclusões figuram em dois documentos específicos) demonstram que, para concretizar uma visão estratégica para uma Administração Pública mobilizada para responder aos desafios, é necessário promover mudanças sustentáveis no comportamento e na cultura da Administração Pública. Estas mudanças exigem uma abordagem centrada nos cidadãos e nas suas necessidades, nos trabalhadores públicos e na sua criatividade e competência para inovar. E esta abordagem assume como prioridades estratégicas os quatro eixos transformadores discutidos no processo participativo, cuja pertinência foi confirmada e reforçada pelos vários participantes. É uma abordagem que constitui um verdadeiro roteiro estratégico para modernizar o Estado e prestar melhores serviços públicos, num contexto que requer capacidade de resposta a necessidades exigentes e coordenação de políticas públicas cada vez mais integradas.



## 4 EIXOS TRANSFORMADORES, 14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

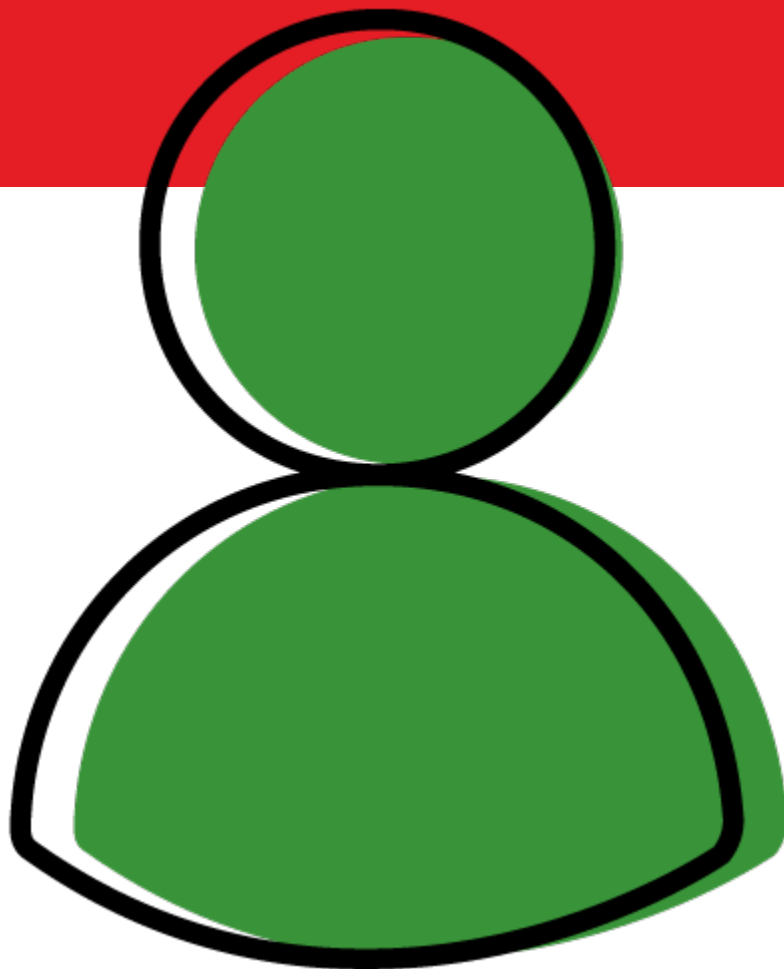
Para capacitar as pessoas de que a Administração Pública necessita, explorar o potencial transformador da tecnologia nos processos e serviços e reforçar a proximidade da Administração Pública aos cidadãos, definimos 14 objetivos estratégicos.

A generalidade dos objetivos concretiza mais do que um eixo transformador, sendo evidente a respetiva interconexão. Isto implica uma necessária visão holística sobre a inovação e a modernização do Estado e da Administração Pública. No entanto, para facilitar a compreensão desta Estratégia, cada objetivo foi organizado num único eixo, tendo-se optado pelo eixo a que esse objetivo responde de forma mais expressiva.

Além disso, cada objetivo será cumprido através da implementação de um conjunto de medidas que serão o mais objetivas e mensuráveis possível, tendo muitas das propostas resultado dos amplos processos de participação realizados. A cada medida corresponde uma meta específica, que, no seu conjunto, são os indicadores de sucesso desta estratégia, uma vez que permitem, a cada momento, aferir a sua evolução e implementação. Desta forma, é possível rapidamente identificar eventuais áreas onde venham a existir dificuldades e envidar esforços para as ultrapassar. Por outro lado, também é possível sinalizar as áreas em que se verifiquem evoluções mais rápidas ou mais positivas do que as que agora é possível antecipar, o que permitirá igualmente uma adequação da atuação no sentido de aproveitar esses ganhos.

## 4 EIXOS TRANSFORMADORES, 14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Neste documento, apresentamos o detalhe de cada objetivo, com explicitação da respetiva pertinência e as medidas emblemáticas de caráter transversal ou setorial que contribuem para a respetiva concretização.



EIXO 1

**INVESTIR  
NAS  
PESSOAS**



## EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

**Os principais desafios que se colocam passam por mobilizar e valorizar os trabalhadores, incluindo lideranças renovadas, dinâmicas e mobilizadoras, desenvolvendo as competências e a motivação de todos para a criação de valor para a sociedade. Isto exige a aquisição de novos conhecimentos ao longo da vida, em diversas funções e ambientes de trabalho onde prevaleçam os valores do serviço público.**

A transformação da Administração Pública assenta nas pessoas que nela trabalham. As equipas de trabalhadores e dirigentes constituem a peça-chave da capacidade adaptativa da Administração Pública, que garante respostas prontas e o desenvolvimento proativo de soluções para novos desafios, seja na prestação de serviços públicos ou na conceção, execução e avaliação de políticas públicas integradas.

As ferramentas tecnológicas apoiam as mudanças nos processos produtivos e nos serviços prestados, mas a inovação é uma capacidade humana que deve ser desenvolvida e incorporada pelas entidades públicas nos seus modelos de gestão.

## EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

No domínio das pessoas, é necessário satisfazer necessidades básicas de integração nas organizações e de política salarial. Mas é também necessário considerar as condições dos ambientes de trabalho, assim como o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais. A combinação destes investimentos propiciará as condições para a motivação e o envolvimento ativo no funcionamento da Administração Pública. Em suma, é necessário apostar no diálogo social e na criação de mecanismos de gestão das pessoas que envolvam os trabalhadores públicos como parceiros do processo contínuo de transformação do Estado e da Administração Pública. Nesta dimensão, as lideranças assumem um papel incontornável.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Desenvolver e renovar as lideranças**

Este primeiro objetivo visa dotar as lideranças das competências certas para os desafios do futuro da Administração Pública e a capacidade de utilizar os instrumentos adequados para impulsionar a inovação, desenvolver as equipas e fomentar o trabalho colaborativo, utilizando os recursos de forma eficiente na criação de valor para a sociedade.

Para apoiar este objetivo estratégico foram identificadas medidas orientadas para a consolidação de uma estrutura de aprendizagem da liderança no setor público, para o alargamento de um modelo de capacitação de futuros líderes e para o enriquecimento dos percursos de aprendizagem dos dirigentes através da experiência internacional.

# EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

## MEDIDAS TRANSVERSAIS

**Medida 1.1.** Desenvolver a oferta formativa no Centro de Desenvolvimento de Liderança do INA - Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), com novos modelos de aprendizagem que promovam a transferência de conhecimento prático e o desenvolvimento individual das lideranças, atuais e futuras.

**Medida 1.2.** Preparar a sucessão da liderança formando uma nova geração de trabalhadores com competências de liderança através de programas de capacitação avançada, sob a designação “Futuros Líderes”.

**Medida 1.3.** Criar um programa de mobilidade para dirigentes noutros países, com a designação “Liderança em Intercâmbio”, para fomentar a aprendizagem através do contacto com outras experiências, no setor público, privado e social.

**Medida 1.4.** Reforçar a formação para dirigentes, designadamente em formato online, tornando-o, em algumas áreas temáticas, o formato preferencial.

## EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Mobilizar e capacitar os trabalhadores**

O envolvimento das pessoas nas organizações e a sua mobilização exigem não só uma integração acompanhada e uma política salarial adequada, mas também investimento nas condições dos seus ambientes de trabalho, assim como no desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais.

Identificámos medidas para apoiar a concretização deste objetivo. Estas medidas visam atrair e reter profissionais jovens e qualificados para rejuvenescer e elevar o nível de tecnicidade da Administração Pública, promover a utilização de instrumentos de gestão de recursos humanos que aliem as boas condições físicas de trabalho a um ambiente psicossocial saudável, utilizar o potencial do teletrabalho para promover a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar assim como para potenciar a fixação de postos de trabalho em regiões de menor densidade populacional, aumentar a autonomia no trabalho como forma de motivação e fomentar o desenvolvimento das competências atuais e emergentes dos trabalhadores, preparando-os para os desafios que a Administração Pública tem de enfrentar, em especial os que decorrem das tendências demográficas, das desigualdades, da transição digital e dos objetivos de desenvolvimento sustentável definidos na Agenda 2030.

# EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

## MEDIDAS

**Medida 2.1.** Executar planos de atração e retenção de trabalhadores qualificados, promovendo a Administração Pública como empregador de excelência e apostando nos valores do serviço público.

**Medida 2.2.** Aprofundar as medidas de conciliação da vida pessoal, profissional e familiar, nomeadamente através de formação, o teletrabalho e regimes de horário a tempo parcial, em condições que não agudizem as assimetrias sociais de género preexistentes e que promovam a igualdade de género, designadamente nos programas de saúde ocupacional.

**Medida 2.3.** Dotar os organismos e serviços públicos de capacidade para acolher e implementar a opção pelo teletrabalho tanto a nível da organização interna como a nível tecnológico.

**Medida 2.4.** Desenvolver as competências dos trabalhadores através de formação inicial e contínua, para enfrentar desafios do futuro, enquadrando-as numa perspetiva de transferência do conhecimento intergeracional.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Envolver os trabalhadores na mudança cultural**

O envolvimento dos trabalhadores nos modelos de gestão dos serviços é fundamental para reforçar a participação dos cidadãos e

## EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

aumentar a abertura da Administração Pública à sociedade, evoluindo de uma cultura formal, hierárquica e fechada para uma cultura dinâmica, aberta à pluralidade de conhecimentos e à inovação.

Para isso, é necessário disseminar instrumentos de envolvimento dos trabalhadores que possam ser utilizados pelas diferentes entidades públicas, abrindo os modelos de gestão à participação ativa dos seus trabalhadores, sendo esse o propósito das medidas aqui apresentadas.

### MEDIDAS

**Medida 3.1.** Adotar iniciativas de envolvimento dos trabalhadores na gestão, incluindo um Orçamento Participativo para a Administração Pública, para que estes decidam sobre parte do orçamento das respetivas entidades.

**Medida 3.2.** Difundir o modelo das Oficinas de Participação, como forma de intervenção ativa dos trabalhadores na definição de estratégias no setor público, na partilha de conhecimento e na promoção de projetos comuns e transversais.

**Medida 3.3.** Promover formas de trabalho interdepartamentais para concretizar projetos de serviço público, através de equipas de trabalho autónomas.

**Medida 3.4.** Criar programas de responsabilidade social para reforçar o sentido de pertença dos trabalhadores.

# EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

## METAS DO EIXO 1

Objetivo Estratégico 1: Desenvolver e renovar as lideranças	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 1.1.</b> Desenvolver a oferta formativa no Centro de Desenvolvimento de Liderança do INA, com novos modelos de aprendizagem que promovam a transferência de conhecimento prático e o desenvolvimento individual das lideranças, atuais e futuras	Capacitar 80% dos dirigentes em cargos de direção superior
<b>M 1.2.</b> Preparar a sucessão da liderança formando uma nova geração de trabalhadores com competências de liderança através de programas de capacitação avançada, sob a designação “Futuros Líderes”	1000 trabalhadores não dirigentes capacitados em liderança
<b>M 1.3.</b> Criar um programa de mobilidade para dirigentes noutros países, com a designação “Liderança em Intercâmbio”, para fomentar a aprendizagem através do contacto com outras experiências, no setor público, privado e social	50 dirigentes em cargos de direção intermédia envolvidos no programa “Liderança em Intercâmbio”
<b>Medida 1.4.</b> Reforçar a formação para dirigentes, designadamente em formato <i>online</i> , tornando-o, em algumas áreas temáticas funcionais, o formato preferencial	Implementação do Programa FOCUS@SEA até 2022 – programa de formação em competências digitais para dirigentes da área governativa do mar  100% das formações de dirigentes intermédios e superiores incluem um módulo sobre a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar

## EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

Objetivo Estratégico 2: Mobilizar e capacitar os trabalhadores	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<p><b>M 2.1.</b> Executar planos de atração e retenção de trabalhadores qualificados, promovendo a Administração Pública como empregador de excelência e apostando nos valores do serviço público</p>	<p><b>10% a 20% dos trabalhadores qualificados da Administração Pública foram recrutados há menos de cinco anos</b></p>
<p><b>M 2.2.</b> Aprofundar as medidas de conciliação da vida pessoal, profissional e familiar, nomeadamente através de formação, o teletrabalho e regimes de horário a tempo parcial, em condições que não agudizem as assimetrias sociais de género preexistentes e que promovam a igualdade de género, designadamente nos programas de saúde ocupacional</p>	<p><b>Criação de mecanismos que garantam que o teletrabalho não agudize as assimetrias sociais de género preexistentes e que promovam a igualdade de género</b></p> <p>80% dos serviços com indicadores de conciliação incluídos nos respetivos QUAR</p> <p>80% dos serviços com a prática de aplicação de inquéritos de satisfação/auscultação das necessidades de conciliação dos trabalhadores</p> <p>Implementação de um modelo piloto de Life-Cycle Oriented HR Policy</p> <p>2 encontros por ano no âmbito do Pacto para a Conciliação</p> <p>100% das áreas governativas com planos de segurança e saúde ocupacionais setoriais que incluam medidas de promoção da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar</p>



## EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

Objetivo Estratégico 2: Mobilizar e capacitar os trabalhadores	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
	<p>3 edições por ano do curso de formação em conciliação da vida profissional, pessoal e familiar do plano de formação do INA</p> <p>Adoção de horários específicos em que 20% das horas de trabalho possam ser desenvolvidas em teletrabalho nos serviços da área governativa do mar</p> <p>Implementação do Plano Setorial para a Igualdade da Defesa Nacional 2019-2021</p>
<p><b>M 2.3.</b> Dotar os organismos e serviços públicos de capacidade para acolher e implementar a opção pelo teletrabalho tanto a nível da organização interna como a nível tecnológico</p>	<p>Portabilidade dos postos de trabalho que permita ter 25% dos trabalhadores do setor público administrativo em teletrabalho</p>
<p><b>M 2.4.</b> Desenvolver as competências nos trabalhadores, através de formação inicial e contínua, para enfrentar desafios do futuro, enquadrando-as numa perspetiva de transferência do conhecimento intergeracional</p>	<p>100% de áreas governativas com participantes nos programas formativos estratégicos</p> <p>100 participantes em ações de mentoria</p> <p>5 mil trabalhadores e/ou dirigentes públicos participantes em ações de formação na esfera das políticas públicas transversais e setoriais ao nível das migrações, diversidade cultural e combate à discriminação étnica e racial, no âmbito do protocolo entre o INA e o ACM assinado em julho de 2019</p>

## EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

Objetivo Estratégico 2: Mobilizar e capacitar os trabalhadores	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 2.4.</b> Desenvolver as competências nos trabalhadores, através de formação inicial e contínua, para enfrentar desafios do futuro, enquadrando-as numa perspetiva de transferência do conhecimento intergeracional	<p>200 dirigentes e 200 técnicos superiores abrangidos pelo Programa de Capacitação em Igualdade e Não Discriminação</p> <p>30 bolsa de doutoramento e 14 contratos de investigadores doutorados no Laboratório José de Figueiredo, em projeto de passagem de conhecimento intergeracional sobre as técnicas de restauro e conservação</p> <p>60 elementos do Sistema Nacional de Proteção Civil formados no Programa do Mecanismo Europeu de Proteção Civil e/ou no Programa de Troca de Peritos da Comissão Europeia</p> <p>Criação de pelo menos uma equipa em cada serviço da área governativa do mar formada por trabalhadores seniores e juniores</p>

## EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

Objetivo Estratégico 3: Envolver os trabalhadores na mudança cultural	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<p><b>M 3.1.</b> Adotar iniciativas de envolvimento dos trabalhadores na gestão, incluindo um Orçamento Participativo para a Administração Pública, para que estes decidam sobre parte do orçamento das respetivas entidades</p>	<p>100% das áreas governativas com entidades participantes</p> <p>Média de 2% do orçamento das entidades aderentes alocada à decisão dos trabalhadores</p> <p>Reforço, na área governativa do mar, da integração e da articulação de todos os elementos das equipas do Secretariado Técnico (ST) e das equipas dos Organismos Intermediários que participam na gestão do Programa</p>
<p><b>M 3.2.</b> Difundir o modelo das Oficinas de Participação, como forma de intervenção ativa dos trabalhadores na definição de estratégias no setor público, na partilha de conhecimento e na promoção de projetos comuns e transversais</p>	<p>100% das áreas governativas</p>
<p><b>M 3.3.</b> Promover formas de trabalho interdepartamentais para concretizar projetos de serviço público, através de equipas de trabalho autónomas</p>	<p>500 projetos partilhados entre organismos</p> <p>Desenvolvimento do HUB Justiça - alargamento dos espaços de trabalho colaborativo</p> <p>Criação de equipa multidisciplinar na área governativa do mar com competências técnicas para representação nos fóruns internacionais, nomeadamente conferências, colóquios e formações no âmbito dos assuntos do Mar e Pescas</p>

## EIXO 1: INVESTIR NAS PESSOAS

Objetivo Estratégico 3: Envolver os trabalhadores na mudança cultural	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
	Promoção do trabalho orientado para projetos, desenvolvido por equipas multidisciplinares de composição variável, prevendo a participação do Encarregado de Proteção de Dados
<b>M 3.4.</b> Criar programas de responsabilidade social para reforçar o sentido de pertença dos trabalhadores	Criação do programa ENVOLVE_ME@DGRM para reforçar o sentido de pertença dos trabalhadores da DGRM e a criação de vínculos afetivos, com especial destaque para atividades na comunidade e nas áreas marinhas envolventes



EIXO 2

# **DESENVOLVER A GESTÃO**

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

**Este eixo apresenta como principais desafios fortalecer a capacidade de gestão, para gerir estrategicamente os trabalhadores e alavancar o desempenho. Isto será alcançado através de modelos de negócio focados na criação de valor, assentes na inovação, simplificação, participação e colaboração interna e externa, alinhando as missões organizacionais com os objetivos políticos e utilizando instrumentos de gestão transparentes.**

Há muito que foram lançados na Europa programas de modernização da gestão pública para diminuir os custos, melhorar a prestação de serviços públicos e reforçar a confiança dos cidadãos nas instituições, agindo sobre os processos internos da administração para os simplificar e agilizar. O mote foi a orientação para o cidadão e para os resultados e constituiu o início de um processo de transformação cultural de uma Administração Pública fechada e centrada em rotinas procedimentais. Mas o alcance da mudança tem, porventura, ficado aquém do desejado, sendo necessário trabalhar modelos de gestão que se centrem continuamente na avaliação de necessidades reais e na forma de gerar impacto, e não apenas em resultados formais.

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

Fortalecer a gestão é um elemento necessário para obter melhor desempenho em todas as dimensões de atuação da AP: melhorar a eficiência interna e a sustentabilidade da sua atuação e criar valor nas diversas políticas públicas, designadamente ao nível social, económico e ambiental. A atuação das organizações deve concretizar estratégias claras em desenvolvimento do programa do Governo, orientadas para resultados mensuráveis obtidos com eficiência e envolvimento de todas as partes interessadas e prestando contas pelos meios utilizados e pelos resultados obtidos.

O reforço da capacidade de desempenho está necessariamente ligado a uma gestão estratégica dos recursos humanos, para garantir os perfis adequados e a sua mobilização em função das necessidades, assim como ao reforço de uma cultura focada na simplificação administrativa e na inovação nos processos e nos produtos e serviços.

### **Objetivo estratégico 4: Fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos.**

É necessário criar as condições formais para que os modelos de gestão se desenvolvam adaptados às várias realidades organizacionais, enquanto mecanismo essencial para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas. Isto poderá ser alcançado através da simplificação do quadro normativo dos instrumentos de gestão, com balizas legais amplas, que garantam a coerência com flexibilidade, deixando margem para a apropriação

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

pelas equipas dirigentes, desde o planeamento estratégico e operacional, até à monitorização, avaliação e prestação de contas. Também é muito importante garantir a associação natural entre o desempenho organizacional e individual das equipas, assim como a comparabilidade entre as entidades para a respetiva avaliação do mérito relativo, com transparência, responsabilização e valorização dos intervenientes.

A gestão pública, enquanto motor do crescimento económico, do emprego e fonte de inovação tecnológica e organizacional, tem também um papel crítico a desempenhar na promoção do desenvolvimento sustentável, visando o equilíbrio social, ambiental e económico. É essencial o fortalecimento da dimensão ambiental e social nos atos de gestão pública como contributo para um futuro mais sustentável e inclusivo.

### MEDIDAS

**Medida 4.1.** Simplificar os instrumentos de gestão pública, nas várias fases do ciclo de gestão e promovendo a autonomia, colaboração, avaliação e responsabilização.

**Medida 4.2.** Introduzir um modelo de avaliação 360º dos trabalhadores aos dirigentes e interpares como elemento do modelo de gestão do desempenho das entidades públicas.

**Medida 4.3.** Melhorar os indicadores de qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas e implementar inquéritos de satisfação destes em relação aos serviços prestados.



## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

**Medida 4.4.** Incluir no QUAR de cada organismo da Administração Pública indicadores que permitam aferir o cumprimento do seu contributo na execução de medidas de Planos transversais e Estratégias Nacionais em que esteja envolvido, de forma a reforçar a interdependência dos serviços na prossecução da política pública em todas as áreas governativas.

**Medida 4.5.** Desenvolver sistemas de gestão que garantam resposta rápida.

**Medida 4.6.** Incorporar a dimensão do impacto ambiental nos modelos de gestão pública.

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Planear os recursos humanos de forma integrada**

As entidades públicas necessitam de planejar atempadamente os seus recursos humanos para abordar as necessidades e funcionamento dos serviços. Esse planeamento deve ser plurianual, para evitar perda de capacidade operacional e de conhecimento e garantir dimensões quantitativa e qualitativa das competências individuais necessárias. Deve ainda integrar uma dimensão de promoção da aprendizagem para que os trabalhadores possam ajustar o seu perfil de competências em função das alterações nos modelos de organização do trabalho e, dessa forma, continuar a ser recursos valiosos para as organizações. É ainda fundamental, neste processo, garantir uma visão global da Administração Pública e a consideração dos mecanismos de gestão de trabalhadores que possam ser eficazes na mobilização de competências em função de necessidades e projetos prioritários.

#### **MEDIDAS**

**Medida 5.1.** Promover o planeamento plurianual de admissões, tendo em atenção a evolução das missões e as alterações aos modelos de trabalho.

**Medida 5.2.** Consolidar, ampliar e diversificar os centros de competências e modelos de trabalho em rede, promovendo a mobilidade dos trabalhadores para acorrer a necessidades prioritárias em cada momento.

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Investir na simplificação administrativa**

A simplificação administrativa tem sido a matriz renovadora da cultura da Administração Pública nos últimos anos, com resultados visíveis para cidadãos e empresas. Reforçar a cultura de simplificação administrativa, nomeadamente através do programa SIMPLEX, um instrumento fundamental na simplificação dos serviços públicos e na redução de encargos administrativos, implica internalizar esse foco simplificador e as medidas que dele decorrem nos modelos de gestão. Continuaremos a apostar neste programa, renovando-o com edições anuais mais ambiciosas, inovadoras e disruptivas, incorporando as medidas nos planos de atividades dos serviços como projetos prioritários. Também em matéria de simplificação, é necessário prosseguir o caminho de uniformização e eliminação de procedimentos desnecessários e de transmissão da informação em linguagem clara e acessível.

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

### MEDIDAS

**Medida 6.1.** Medida 6.1. Renovar o programa de simplificação administrativa e legislativa (SIMPLEX), centrando-o no serviço aos cidadãos, às empresas e aos empreendedores, nacionais e internacionais.

**Medida 6.2.** Garantir que as comunicações da Administração Pública são realizadas em linguagem clara e acessível e incluem, sempre que possível, o custo real do serviço.

**Medida 6.3.** Disponibilizar o acesso e acompanhamento dos procedimentos através de balcão único e *online*, simplificando os respetivos trâmites processuais.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Promover a inovação na gestão pública**

A gestão pública deve assumir a inovação como uma alavanca para um melhor serviço público e, para tal, é essencial desenvolver modelos e ambientes de trabalho que estimulem a inovação para garantir a capacidade permanente de criar valor. É necessário reforçar o ecossistema de inovação na Administração Pública, com múltiplos polos de inovação nos processos internos, nos serviços e nas políticas públicas, contribuindo para a gestão da inovação como um processo contínuo e transversal no seio das organizações. O sistema de incentivos à inovação na gestão pública deve ser uma importante dimensão de suporte na abordagem sistémica da modernização da Administração Pública,

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

proporcionando capacitação específica para os trabalhadores e lideranças, encorajando o empreendedorismo das equipas e a experimentação, reconhecendo boas práticas, partilhando conhecimento e estimulando a dinâmica de colaboração entre equipas.

### MEDIDAS

**Medida 7.1.** Renovar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP) e o mecanismo do “direito ao desafio”, reforçando os apoios à capacitação para a inovação e à experimentação.

**Medida 7.2.** Criar um centro para a inovação no setor público que promova a criação de valor e apoie as organizações na gestão da inovação.

**Medida 7.3.** Recentrar o trabalho do Lab X na resposta às necessidades dos cidadãos e empresas e garantir que os seus projetos-piloto mais relevantes chegam à fase de roll out (colocar em produção o sistema testado).

**Medida 7.4.** Incorporar a perspetiva de género como dimensão central dos modelos de gestão inovadores.

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

### METAS DO EIXO 2

Objetivo estratégico 4: Fortalecer a gestão do desempenho	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 4.1.</b> Simplificar os instrumentos de gestão pública, nas várias fases do ciclo de gestão e promovendo a autonomia, colaboração, avaliação e responsabilização	100% das entidades da administração central utilizam os novos instrumentos de gestão
<b>M 4.2.</b> Introduzir um modelo de avaliação 360° dos trabalhadores aos dirigentes e interpares como elemento do modelo de gestão do desempenho das entidades públicas	25% das entidades da administração central utilizam o instrumento de avaliação a título voluntário
<b>M 4.3.</b> Melhorar os indicadores de qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas e implementar inquéritos de satisfação destes em relação aos serviços prestados	Redução de 25% no prazo dos reembolsos na ADSE  Aumento de 50% nos pré-agendamentos online dos 10 serviços públicos mais solicitados  Redução de 25% nos tempos de espera no atendimento presencial dos 10 serviços públicos mais solicitados  Realizados inquéritos de satisfação aos 10 serviços públicos mais procurados

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

### METAS DO EIXO 2

Objetivo estratégico 4: Fortalecer a gestão do desempenho	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 4.4.</b> Incluir no QUAR de cada organismo da Administração Pública indicadores que permitam aferir o cumprimento do seu contributo na execução de medidas de planos transversais e estratégias nacionais em que esteja envolvido, de forma a reforçar a interdependência dos serviços na prossecução da política pública em todas as áreas governativas	100% dos organismos têm, até 2023, nos seus QUAR, estes indicadores (25% de organismos por ano)
<b>M 4.5.</b> Desenvolver sistemas de gestão que garantam resposta rápida	Monitorização da execução das operações através da adoção de sistemas de <i>early warning</i> junto dos beneficiários dos Programas do Mar por forma a assegurar o cumprimento do plano de execução das operações
<b>M 4.6.</b> Incorporar a dimensão do impacto ambiental nos modelos de gestão pública	50% dos organismos dos três maiores setores da AP adotam um quadro de objetivos e indicadores para medição e avaliação dos principais impactos ambientais, económicos e orçamentais associados às compras públicas ecológicas  50% dos organismos dos três maiores setores da AP adotam relatórios de sustentabilidade anuais que divulguem publicamente os compromissos assumidos pelas organizações e as concretizações alcançadas em matéria de desenvolvimento sustentável

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

### METAS DO EIXO 2

Objetivo estratégico 4: Fortalecer a gestão do desempenho	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
	50% dos organismos dos três maiores setores compradores da AP adotam critérios ambientais nas compras públicas e sistemas de acompanhamento do cumprimento das condições ambientais da execução dos contratos



## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

Objetivo estratégico 5: Planear os recursos humanos de forma integrada	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 5.1.</b> Promover o planeamento plurianual de admissões, tendo em atenção a evolução das missões e as alterações aos modelos de trabalho	Adoção da regra “1 para 1” no plano de entradas e saídas na Administração Pública, tendo em conta a previsão de aposentações
<b>M 5.2.</b> Consolidar, ampliar e diversificar os centros de competências e modelos de trabalho em rede, promovendo a mobilidade dos trabalhadores para acorrer a necessidades prioritárias em cada momento	3 novos centros de competências

Objetivo estratégico 6: Investir na simplificação administrativa	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 6.1.</b> Renovar o programa de simplificação administrativa e legislativa (SIMPLEX), centrando-o no serviço aos cidadãos, às empresas e aos empreendedores, nacionais e internacionais	Taxa de execução anual média de 75% do programa SIMPLEX
<b>M 6.2.</b> Garantir que as comunicações da Administração Pública são realizadas em linguagem clara e acessível, e incluem, sempre que possível, o custo real do serviço	Realizado por todos os organismos que emitem o maior volume de comunicações com os cidadãos

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

Objetivo estratégico 6: Investir na simplificação administrativa	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 6.3.</b> Disponibilizar o acesso e acompanhamento dos procedimentos através de balcão único e online, simplificando os respetivos trâmites processuais	<p>Conclusão do processo de acesso e acompanhamento de procedimentos de classificação e de inventariação de património cultural no 1.º semestre de 2023</p> <p>Implementação de nova ferramenta de relacionamento eletrónico entre a Administração Marítima e as OR – Organizações Reconhecidas (classificadoras de navios), para efeitos de emissão de certificados, autorizações e derrogações previstas nas convenções do shipping</p> <p>Criação da Fatura Eletrónica para o BMAR, até 2022</p>

## EIXO 2: DESENVOLVER A GESTÃO

Objetivo estratégico 7: Promover a inovação na gestão pública	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 7.1.</b> Renovar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGEP) e o mecanismo do “direito ao desafio”, reforçando os apoios à capacitação para a inovação e à experimentação	200 projetos experimentais, dos quais 20 projetos com direito ao desafio
<b>M 7.2.</b> Criar um centro para a inovação no setor público que promova a criação de valor de forma transversal e apoie as organizações na gestão da inovação	100 entidades públicas apoiadas Desenvolvimento de um centro de inovação e competências na área governativa do mar
<b>M 7.3.</b> Recentrar o trabalho do Lab X na resposta às necessidades dos cidadãos e empresas e garantir que os seus projetos-piloto mais relevantes chegam à fase <i>de roll out</i> (colocar em produção o sistema testado)	4 projetos-piloto em fase de <i>roll out</i>
<b>M 7.4.</b> Incorporar a perspetiva de género como dimensão central dos modelos de gestão inovadores	2 reuniões de auscultação com as Conselheiras e os Conselheiros para a Igualdade dos departamentos governamentais em 2021  Todos os dados administrativos produzidos pela Administração Central são desagregados por sexo  Atribuição do selo “AP conciliação” a entidades que implementem e certifiquem sistemas de gestão da conciliação com base na NP4552:2016



EIXO 3

# **EXPLORAR A TECNOLOGIA**

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

**O principal desafio deste eixo é utilizar a tecnologia digital para proporcionar aos cidadãos e empresas serviços seguros, acessíveis e sem esforço, facilitando e reduzindo interações, disponibilizando e reutilizando dados e promovendo a eficiência, sustentabilidade e simplificação dos processos de funcionamento da AP.**

A tecnologia da era digital altera a forma como pessoas e organizações trabalham e se relacionam. Por um lado, permite melhorias de eficiência e, por outro, permite também, com base na evidência dos dados, compreender ou mesmo antecipar necessidades e melhorar continuamente os serviços, melhorando a confiança dos cidadãos na Administração Pública.

Importa, assim, garantir o uso estratégico deste potencial, posicionando o setor público como precursor e incentivador de serviços mais práticos e acessíveis a todos os cidadãos, através de “one stop shops” (balcões únicos), interação multicanal, reutilização de informação, reforço da cultura de simplificação, transparência e integração de processos, partindo da compreensão das necessidades e expectativas dos utentes e da utilização dos dados facultados por estes, que permitem organizar os serviços em torno de eventos de vida.

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

Para isso, importa capacitar a Administração Pública para que possa organizar o trabalho de forma diferente, tirando partido dos seus dados e das técnicas da ciência dos dados. Além disso, é ainda necessário generalizar a partilha de dados abertos e estimular a sua utilização pelos cidadãos e empresas, o que aumenta a transparência e permite uma ampla colaboração na identificação e satisfação de necessidades.

Por outro lado, as novas tecnologias permitem um significativo aumento da eficiência energética da Administração Pública assegurando simultaneamente a criação de mais e melhores condições de trabalho para os trabalhadores em funções públicas, redução de custos com *utilities* e demais custos fixos de operação e dando um relevante contributo para um uso racional dos recursos e para um futuro mais sustentável.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Reforçar a governação global das tecnologias**

Reforçar a governação da tecnologia implica melhorar a capacidade de tomar decisões. Todas as decisões sobre a infraestrutura devem considerar a sua maior abrangência possível em tudo o que não deva ser específico das aplicações, ponderando, por exemplo, o potencial da tecnologia “cloud”. Simultaneamente, devem ser feitas escolhas estratégicas e coerentes em matéria aplicacional, dando primazia a soluções normalizadas, garantindo a existência de produtos em código aberto ou detido pela Administração Pública ou produtos comerciais,

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

se universalmente utilizados e de qualidade uniforme em relação à finalidade. Estas decisões são tomadas através de um mecanismo de coordenação interministerial, que garanta uma abordagem estratégica na seleção das ferramentas (em torno de plataformas e serviços partilhados e componentes reutilizáveis) e partilhe o conhecimento para gerar aprendizagem coletiva.

### MEDIDAS

**Medida 8.1.** Promover a execução da estratégia para a utilização de serviços (*cloud*) na Administração Pública, com avaliação dos resultados alcançados.

**Medida 8.2.** Definir princípios, normas, guias, arquiteturas de referência e tecnologias comuns apoiando a sua adoção transversal à Administração Pública através do Centro de Competências Digitais da Administração Pública (TicAPP).

**Medida 8.3.** Criar um espaço de trabalho que proporcione o conhecimento sobre as tendências tecnológicas digitais e promova a transferência desse conhecimento entre as instituições de ensino superior, a indústria e a Administração Pública, em linha com a estratégia definida para os *Digital Innovation Hubs* no Pilar 2 do Plano de Ação para a Transição Digital

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

**Medida 8.4.** Reforçar os níveis de cibersegurança dos organismos da administração pública, através do Quadro Nacional de Referência para a cibersegurança.

**Medida 8.5.** Reforçar a apropriação e incorporação de conhecimento científico no apoio à decisão e formulação de ações de políticas públicas.

**Medida 8.6.** Utilizar a inovação tecnológica como alavanca da eficiência energética e da descarbonização.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 9: Melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços**

Melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços é também fundamental, aprofundando o princípio “*only once*”. A finalidade última da aplicação da tecnologia é proporcionar a melhor experiência possível aos cidadãos e empresas, com serviços transacionais de elevada qualidade, que poupem tempo e encargos aos seus destinatários e sejam fruto de uma colaboração interna entre entidades públicas, orientada por uma visão global e coordenada com foco nos projetos mais significativos para a transformação digital da Administração Pública. Assim, as decisões sobre a utilização da tecnologia devem considerar o seu impacto no progresso da maturidade dos serviços, a avaliar de forma transparente e periódica, através de modelos adequados para cada domínio, com base em evidências recolhidas junto dos



## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

seus beneficiários para garantir a permanente compreensão da adequação da resposta às suas necessidades.

### MEDIDAS

**Medida 9.1.** Promover e apoiar o uso da plataforma de interoperabilidade da Administração Pública para a integração de serviços e reutilização de dados, incluindo serviços de inteligência artificial, qualidade e análise de dados.

**Medida 9.2.** Incentivar o uso de autenticação de acesso universal através da chave móvel digital, explorando a possibilidade de autenticação biométrica, assegurando o ponto único de acesso através do Portal e-Portugal.

**Medida 9.3.** Estabelecer um modelo de gestão da informação que, tirando partido das soluções tecnológicas, permita identificar vários processos junto de várias entidades da Administração Pública para tratamento da mesma situação com respeito pelas competências de cada entidade e pela proteção dos dados pessoais, permitindo deste modo a permanente contextualização da informação na interação com os serviços públicos, quer do ponto de vista do cidadão, quer do ponto de vista do funcionamento das entidades da AP.

**Medida 9.4.** Fortalecer e expandir sistemas de informação colaborativos entre diversas entidades da AP, incluindo entre a administração central e local.

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 10: Gerir o ecossistema de dados com segurança e transparência**

A utilização dos dados para melhorar a capacidade analítica, inclusivamente apoiada de forma ética pela inteligência artificial, é essencial à tomada de decisão informada. Para isso, é fundamental promover a confiança ao desenvolver sistemas seguros em cada etapa da transformação digital, tendo em atenção o requisito máximo de garantia da informação, ou seja, a permanente verificação das propriedades de integridade, disponibilidade, autenticidade, não repudição e confidencialidade. Esta garantia deve ser articulada com uma política de promoção de dados abertos, que permita reutilizar dados e informação para satisfazer necessidades internas ao funcionamento dos serviços ou de relacionamento com os cidadãos e empresas, para prestar serviços ou executar políticas públicas, de forma colaborativa, ágil, sem esforço e com menor custo operacional.

#### **MEDIDAS**

**Medida 10.1.** Definir e desenvolver os mecanismos de governação de dados da Administração Pública e manutenção dos respetivos catálogos e sistemas de fonte primária, para partilha interna e com o exterior.

**Medida 10.2.** Criar um mecanismo genérico que permita aos cidadãos ser informados das fontes primárias de dados pessoais

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

na Administração Pública e atualizar e gerir as autorizações de acesso a esses dados.

**Medida 10.3.** Reforçar o serviço Dados.Gov enquanto portal da transparência na Administração Pública e estimular o seu uso com mais oferta, dados ligados, dados em tempo real e publicitação de identificadores persistentes para dados referidos em documentos oficiais.

### METAS DO EIXO 3

Objetivo estratégico 8: Reforçar a governação global das tecnologias	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 8.1.</b> Promover a execução da estratégia para a utilização de serviços ( <i>cloud</i> ) na Administração Pública, com avaliação dos resultados alcançados	80% dos contratos cloud avaliados através dos mecanismos criados pelo Conselho para as Tecnologias de Informação e Comunicação na Administração Pública (CTIC)  100% de armazenamento de todo o expediente inerente aos processos de candidatura e à atividade da Autoridade de Gestão do Programa Operacional Mar 2020.

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

### METAS DO EIXO 3

Objetivo estratégico 8: Reforçar a governação global das tecnologias	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<p><b>M 8.2.</b> Definir princípios, normas, guias, arquiteturas de referência e tecnologias comuns apoiando a sua adoção transversal à Administração Pública através do Centro de Competências Digitais da Administração Pública (TicAPP)</p>	<p>Desenvolvido e disponibilizado um modelo comum (<i>framework</i>) para desenho e desenvolvimento de serviços digitais</p> <p>Criação do módulo “Património” na Plataforma SGMAI, até setembro de 2020, potenciando os benefícios do Sistema de Informação de Gestão do Ministério de Administração Interna (SIGMAI) através da incorporação de informação de gestão do património e instalações operacionais</p> <p>Reformulação da arquitetura de dois organismos públicos da área governativa da cultura</p> <p>Implementação de sistema de monitorização da performance das aplicações e serviços na área governativa da justiça, que irá permitir monitorizar a disponibilidade e performance das aplicações, assim como mapear dependências entre aplicações e serviços</p> <p>Alteração do Portal Base para disponibilizar informação que permita monitorizar a execução das compras públicas ecológicas</p>

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

### METAS DO EIXO 3

Objetivo estratégico 8: Reforçar a governação global das tecnologias	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 8.3.</b> Criar um espaço de trabalho que proporcione o conhecimento sobre as tendências <b>tecnológicas</b> digitais e promova a transferência desse conhecimento entre as instituições de ensino superior, a indústria e a Administração Pública, em linha com a estratégia definida para os Digital Innovation Hubs no Pilar 2 do Plano de Ação para a Transição Digital	25 projetos colaborativos de transferência de conhecimento
<b>M 8.4.</b> Reforçar os níveis de cibersegurança dos organismos da administração pública, através do Quadro Nacional de Referência para a cibersegurança	80% dos organismos TIC da administração pública com certificação de conformidade com o Quadro Nacional de Referência em Cibersegurança
<b>M 8.5.</b> Reforçar a apropriação e incorporação de conhecimento científico no apoio à decisão e formulação de acções de políticas públicas	Promoção do Programa em Ciência dos Dados e Inteligência Artificial na Administração Pública através de concursos públicos para apoiar novos projetos de I&D que envolvam parcerias entre a Administração Pública e instituições científicas

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

### METAS DO EIXO 3

Objetivo estratégico 8: Reforçar a governação global das tecnologias	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 8.6.</b> Utilizar a inovação tecnológica como alavanca da eficiência energética e da descarbonização	100% das secretarias-gerais participam ativamente no programa ECO.AP, por forma a contribuir para o cumprimento das metas de eficiência energética

Objetivo estratégico 9: Melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 9.1.</b> Promover e apoiar o uso da plataforma de interoperabilidade da Administração Pública para a integração de serviços e reutilização de dados, incluindo serviços de inteligência artificial, qualidade e análise de dados	Garantida a interconexão de dados entre o cartão de cidadão e passaporte
<b>M 9.2.</b> Incentivar o uso de autenticação de acesso universal através da chave móvel digital (CMD), explorando a possibilidade de autenticação biométrica, assegurando o ponto único de acesso através do Portal e-Portugal	50% dos serviços disponibilizados no portal estão também disponíveis para acesso remoto automatizado por serviços web  Implementação da autenticação e assinatura digital com CMD no universo da Defesa Nacional

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

### METAS DO EIXO 3

Objetivo estratégico 9: Melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 9.1.</b> Promover e apoiar o uso da plataforma de interoperabilidade da Administração Pública para a integração de serviços e reutilização de dados, incluindo serviços de inteligência artificial, qualidade e análise de dados	Garantida a interconexão de dados entre o cartão de cidadão e passaporte
<b>M 9.3.</b> Estabelecer um modelo de gestão da informação que, tirando partido das soluções tecnológicas, permita identificar vários processos junto de várias entidades da Administração Pública para tratamento da mesma situação com respeito pelas competências de cada entidade e pela proteção dos dados pessoais, permitindo deste modo a permanente contextualização da informação na interação com os serviços públicos, quer do ponto de vista do cidadão, quer do ponto de vista do funcionamento das entidades da AP	Reorganização do SIOE+ como sistema privilegiado de organização de informação do Estado  Lançamento do Portal da Violência Doméstica e da Violência Contra as Mulheres, robustecendo o sistema de gestão de informação sobre violência doméstica, ao agregar informação das áreas governativas da administração interna, da justiça, da ciência, tecnologia e ensino superior, da educação, do trabalho, solidariedade e segurança social e da saúde  8 projetos de modernização administrativa e/ou de interoperabilidade dos sistemas existentes na área governativa da administração interna

## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

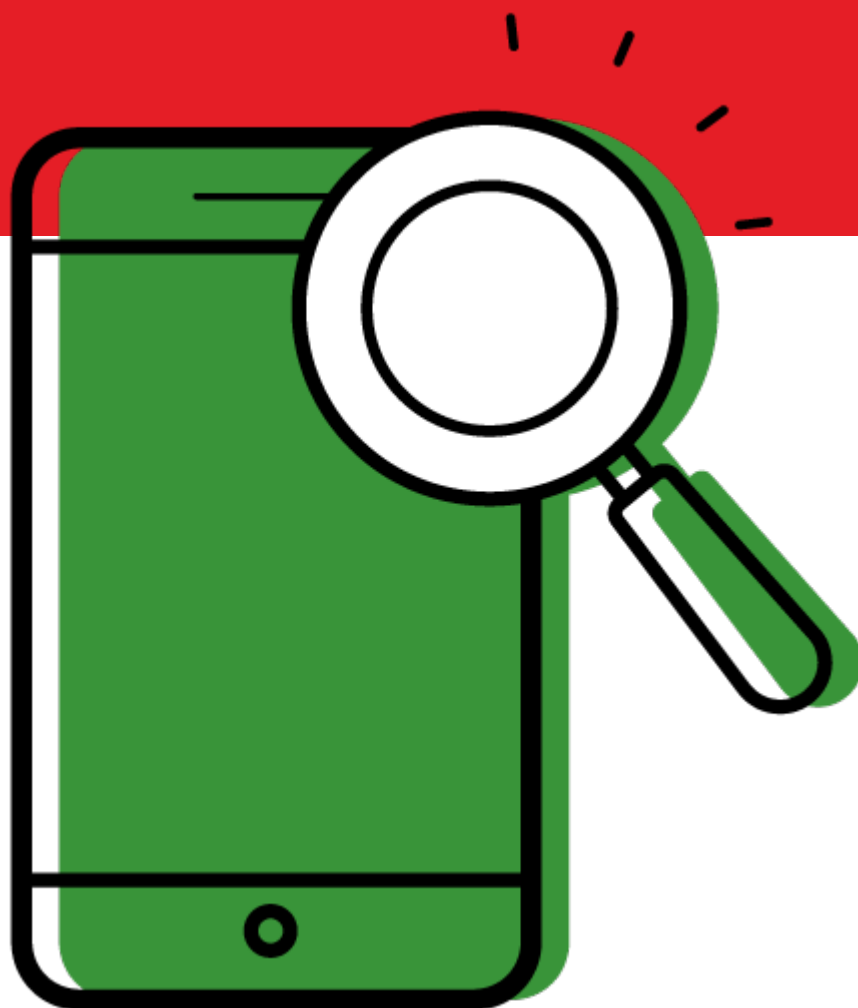
### METAS DO EIXO 3

Objetivo estratégico 9: Melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
	Integração de soluções de partilha de recursos, pelo menos, em 3 áreas das forças de segurança (GNR, PSP e SEF), através da gradual integração das estruturas de apoio técnico-administrativo e de suporte logístico, simplificando-as e eliminando redundâncias
<b>M 9.4.</b> Fortalecer e expandir sistemas de informação colaborativos entre diversas entidades da AP, incluindo entre a administração central e local	Alargamento do sistema de cadastro simplificado - BUPi a todos os concelhos, implementando os procedimentos a todos os municípios que não dispõem de informação cadastral e integrando toda a informação existente dos restantes concelhos, até 2023



## EIXO 3: EXPLORAR A TECNOLOGIA

Objetivo estratégico 10: Gerir o ecossistema de dados com segurança e transparência	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<p><b>M 10.1.</b> Definir e desenvolver os mecanismos de governação de dados da Administração Pública e manutenção dos respetivos catálogos e sistemas de fonte primária, para partilha interna e com o exterior</p>	<p>100% de coleções de dados disponíveis na plataforma de interoperabilidade estão registados num catálogo público</p> <p>Conclusão do processo de consolidação dos indicadores macro que caracterizam o Mar português, para disponibilização online</p>
<p><b>M 10.2.</b> Criar um mecanismo genérico que permita aos cidadãos ser informados das fontes primárias de dados pessoais na Administração Pública e atualizar e gerir as autorizações de acesso a esses dados</p>	<p>100% de coleções de dados disponíveis na plataforma de interoperabilidade</p>
<p><b>M 10.3.</b> Reforçar o serviço Dados.Gov enquanto portal da transparência na Administração Pública e estimular o seu uso com mais oferta, dados ligados, dados em tempo real e publicitação de identificadores persistentes para dados referidos em documentos oficiais</p>	<p>Incremento de 80% no número de coleções de dados disponíveis no serviço Dados.Gov</p> <p>15% das coleções de dados que na sua origem são disponibilizados em tempo real estão disponíveis também em tempo real no serviço Dados.Gov</p> <p>100% das coleções de dados relevantes para transparência da gestão pública disponíveis no serviço Dados.Gov</p> <p>25% das coleções de dados relevantes para transparência da gestão pública disponíveis no serviço Dados.Gov numa "dashboard"</p>



EIXO 4

# **REFORÇAR A PROXIMIDADE**

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

**O desafio associado a este eixo é a promoção da tomada de decisão e de uma atuação mais próxima dos cidadãos, através de processos de desconcentração, de descentralização e de participação, concebendo políticas e concretizando medidas mais eficientes, inclusivas e adequadas às realidades locais e regionais.**

roteiro para modernizar o Estado e prestar melhores serviços públicos passa também por assegurar a proximidade e, conseqüentemente, a adequação das respostas às várias realidades. A aproximação da administração às populações significa colocar as competências nos níveis de administração que se situem mais perto das pessoas e também incluir as pessoas nos processos decisórios. Neste sentido, o processo de descentralização de competências para as autarquias locais é fundamental, assim como a desconcentração dos serviços públicos e o reforço dos processos de participação dos cidadãos. A adequada articulação entre os diversos serviços da Administração Pública presentes no território garante que os cidadãos dispõem dos instrumentos e dos mecanismos necessários para beneficiar e usufruir das áreas onde vivem, promovendo a coesão territorial, a equidade social e a inclusão. Um Estado mais presente no território tem melhores condições para ser mais responsável social e economicamente, sendo mais sensível (porque mais próximo) e eficaz no combate às desigualdades e promotor da correção de assimetrias. É

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

igualmente mais eficaz na concretização e mais eficiente na gestão porque, transferindo o poder de decisão para níveis mais próximos dos cidadãos, procura adequar as respostas em função das necessidades e dos recursos que tem disponíveis e envolve os cidadãos na procura de soluções.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 11: Promover a integração e a inclusão no atendimento**

A transformação digital da Administração Pública não pode significar excluir a existência de outros canais de acesso ao serviço público além do digital, nomeadamente o telefónico e o presencial. O atendimento deve assentar numa estratégia multicanal – presencial, telefónica e eletrónica – continuamente melhorada e cada vez mais integrada (omnicanal).

A rede de Lojas de Cidadão e dos Espaços Cidadão, expressão de uma colaboração estreita entre serviços públicos que urge aprofundar, são uma forma de garantir a inclusão no acesso, não só pelo facto de estes espaços assegurarem o atendimento presencial e a mediação com muitos serviços disponíveis online, mas também por cobrirem progressivamente todo o território nacional.

Para garantir esta visão integrada e inclusiva, é necessário desenvolver uma unidade que esteja habilitada para gerir de forma integrada o atendimento nos serviços públicos, independentemente do departamento do Estado que o preste,

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

promovendo a inclusão de todos os públicos e organizando as respostas em torno dos seus eventos de vida.

### MEDIDAS

**Medida 11.1.** Criar um centro de competências em atendimento que promova a visão integrada e a melhoria da qualidade deste serviço.

**Medida 11.2.** Tornar mais inclusivos os espaços (físicos e virtuais) de atendimento, criando condições de atendimento personalizado para cidadãos seniores, alargando o serviço de tradução telefónico e disponibilizando serviços que garantam o acesso a pessoas com deficiência ou incapacidade.

**Medida 11.3.** Reforçar a utilização de estratégias omnicanal, nomeadamente disponibilizando novos serviços em balcão único, um número de telefone único e aprofundando o princípio digital por omissão.

**Medida 11.4.** Abrir novas lojas de cidadão e espaços cidadão, bem como desenvolver soluções itinerantes em proximidade (multisserviços), mantendo e reforçando a parceria com as autarquias locais, e apostar no modelo de serviços públicos móveis em territórios de baixa densidade, com a participação das autarquias e comunidades intermunicipais.

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

**Medida 11.5.** Robustecer o portefólio de serviços disponibilizados nas Lojas e Espaços Cidadão, em função das necessidades diferenciadas das populações.

**Medida 11.6.** Contratação de mediadores interculturais em serviços públicos (ou agrupamentos de serviços) de atendimento direto com maior afluência de populações migrantes e ciganas.

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 12: Incentivar a participação informada dos cidadãos**

Os instrumentos de participação pública permitem estimular a discussão conjunta entre agentes interessados e decisores, proporcionando as melhores condições para a obtenção de decisões mais ponderadas e equitativas, evitando a desconfiança em relação às instituições, aumentando a probabilidade de consenso e, por conseguinte, o sucesso das próprias políticas públicas. A informação transparente sobre a Administração Pública cria condições para a participação, criando propósito e confiança, elementos fundamentais de qualquer processo participativo. Por outro lado, incentivar a participação para a integrar nos modelos de gestão pública representa uma mudança na forma de encarar a inovação e a modernização: um processo humano, relacional, exploratório e colaborativo em torno de objetivos comuns e melhorando a capacidade de oferecer melhores serviços a partir do conhecimento direto das necessidades sociais.

Assim, é necessário avaliar o orçamento participativo de âmbito nacional, procedendo ao seu relançamento em moldes renovados, assim como operacionalizar novas formas e instrumentos de participação dos cidadãos que possam garantir a auscultação, o envolvimento, a cocriação, a prestação de contas e a avaliação de medidas, programas e políticas públicas, em estreita articulação com os trabalhadores e dirigentes da Administração Pública.

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

Através do reforço dos mecanismos de democracia participativa, aumenta-se a confiança dos cidadãos nas instituições e contribui-se para o reforço da democracia representativa, incrementando também a participação eleitoral. Esta dimensão é igualmente facilitada através da utilização de tecnologias digitais.

### MEDIDAS

**Medida 12.1.** Lançar um novo modelo de Orçamento Participativo Portugal (OPP), e adaptando o foco do OPP a áreas ou políticas públicas específicas.

**Medida 12.2.** Articular, a título voluntário, os orçamentos participativos regionais e locais com o OPP, com vista ao alinhamento dos processos em benefício da participação dos cidadãos.

**Medida 12.3.** Organizar iniciativas de “Casa Aberta” em organismos da Administração Pública, com vista a permitir aos cidadãos conhecer e compreender como funcionam os serviços públicos.

**Medida 12.4.** Promover a participação eleitoral, reforçando a utilização dos mecanismos digitais.

**Medida 12.5.** Promover a aplicação da Convenção de Aarhus - Convenção da Comissão Económica para a Europa das Nações Unidas - sobre o acesso à informação, participação do público nos processos de tomada de decisão e acesso à justiça em matéria de ambiente, pelos organismos e serviços públicos.



## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 13: Aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais**

Aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais implica criar as condições legais e operacionais para concretizar, até 2022, a transferência, para as entidades intermunicipais, municípios e freguesias, das competências previstas nos diplomas setoriais aprovados com base na Lei-Quadro da Descentralização. Significa também aprofundar e concretizar as áreas já descentralizadas por diplomas legais setoriais e identificar novos domínios a descentralizar com base na avaliação feita pela Comissão de Acompanhamento da Descentralização e em diálogo com a Associação Nacional de Municípios Portugueses e com a Associação Nacional de Freguesias.

#### **MEDIDAS**

**Medida 13.1.** Completar o processo de descentralização de competências para as autarquias locais em conformidade com o estipulado pela Lei n.º 50/2018, designadamente através da aprovação dos diplomas setoriais.

**Medida 13.2.** Concluir a operacionalização da transferência de competências, nas suas várias áreas e dimensões.

**Medida 13.3.** Proporcionar a capacitação das autarquias para apoiar o processo de descentralização de competências, em colaboração com agentes de valorização do território local, designadamente as instituições de ensino superior.

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 14: Fortalecer serviços públicos de proximidade, designadamente através da desconcentração de serviços públicos para o nível regional**

O nível regional constitui um nível intermédio entre a administração central e a autárquica, que permite articular no território um conjunto muito significativo de políticas públicas. Importa, assim, não só garantir a sua legitimidade decisória, através da eleição dos presidentes das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), mas também garantir a sua operacionalidade, promovendo a desconcentração de serviços públicos. É necessário harmonizar as circunscrições territoriais da administração desconcentrada do Estado, procedendo à sua integração nas CCDR, designadamente nas áreas da educação, saúde, cultura, ordenamento do território, conservação da natureza e florestas e formação profissional, bem como dos órgãos de gestão dos programas operacionais regionais e demais fundos de natureza territorial, sem prejuízo da descentralização de algumas destas competências para as comunidades intermunicipais e áreas metropolitanas.

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

### MEDIDAS

**Medida 14.1.** Adotar um modelo de eleição indireta dos presidentes das CCDR por um colégio eleitoral composto pelos membros das câmaras e das assembleias municipais e presidentes de junta de freguesia da respetiva área territorial.

**Medida 14.2.** Promover a desconcentração de serviços públicos, numa lógica de proximidade, determinando a sua integração gradual as CCDR.

**Medida 14.3.** Apoiar a oferta de serviços públicos digitais através da disponibilização de ferramentas comuns.

**Medida 14.4.** Implementar os comandos regionais e sub-regionais de emergência e proteção civil.

**Medida 14.5.** Promover a ocupação de instalações, através do mapeamento conjunto com os municípios de espaços sem ocupação, identificando projetos artísticos, artistas e criadores interessados em instalar-se nesses locais.

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

### METAS DO EIXO 4

Objetivo estratégico 11: Promover a integração e a inclusão no atendimento	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 11.1.</b> Criar um centro de competências em atendimento que promova a visão integrada e a melhoria da qualidade deste serviço	50% das áreas governativas apoiadas Redução de 25% no tempo médio de espera nos serviços que prestam atendimento direto aos cidadãos e empresas
<b>M 11.2.</b> Tornar mais inclusivos os espaços (físicos e virtuais) de atendimento, criando condições de atendimento personalizado para cidadãos seniores, alargando o serviço de tradução telefónico e disponibilizando serviços que garantam o acesso a pessoas com deficiência ou incapacidade	90% dos serviços digitais com selo de usabilidade e acessibilidade Disponibilização online dos rankings de usabilidade e acessibilidade dos sites e portais da Administração Pública 50% dos websites da Administração Pública traduzidos para língua inglesa através do Portal ePortugal Disponibilização de audioguias em trinta museus, palácios e monumentos enquanto ferramenta de promoção a inclusão Prestação de atendimento assistido por videoconferência para clientes com dificuldades na utilização das novas tecnologias na interação com o Balcão Eletrónico do Mar (BMAR)

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

Objetivo estratégico 11: Promover a integração e a inclusão no atendimento	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<p><b>M 11.3.</b> Reforçar a utilização de estratégias omnicanal, nomeadamente disponibilizando novos serviços em balcão único, um número de telefone único e aprofundando o princípio digital por omissão</p>	<p>25 serviços administrativos mais solicitados desmaterializados</p> <p>Lançado um projeto-piloto para o balcão único do imigrante, que disponibiliza serviços relacionados com a regularização da permanência em território nacional</p> <p>Implementação de 4 projetos-piloto (Norte, Centro, Alentejo e Algarve) de desmaterialização de 30% dos processos e serviços, estimulando os serviços públicos digitais, em parceria com a administração local, no âmbito dos centros locais de apoio à integração de migrantes</p> <p>Criação de um balcão digital de atendimento na área governativa do mar que concentre todos os atos administrativos que careçam de pagamento de taxas e emolumentos</p> <p>Instalação de 12 Quiosques Docapesca que disponibilizam a todos os utentes das lotas o acesso, através de meios informáticos, às diferentes plataformas da empresa</p>

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

Objetivo estratégico 11: Promover a integração e a inclusão no atendimento	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 11.4.</b> Abrir novas lojas de cidadão e espaços cidadão, bem como desenvolver soluções itinerantes em proximidade (multisserviços), mantendo e reforçando a parceria com as autarquias locais, e apostar no modelo de serviços públicos móveis em territórios de baixa densidade, com a participação das autarquias e comunidades intermunicipais.	6 lojas de cidadão abertas Aumento de 25% no número de espaços cidadão 25% dos territórios de baixa densidade com soluções itinerantes de atendimento
<b>M 11.5.</b> Robustecer o portefólio de serviços disponibilizados nas Lojas e Espaços Cidadão, em função das necessidades diferenciadas das populações	Implementados os serviços definidos no portefólio em todas as Lojas e Espaços Cidadão
<b>M 11.6.</b> Contratação de mediadores interculturais em serviços públicos (ou agrupamentos de serviços) de atendimento direto com maior afluência de populações migrantes e ciganas	Colocação de uma equipa de mediadores em municípios com populações migrantes e ciganas em situação de vulnerabilidade social

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

Objetivo estratégico 12: Incentivar a participação dos cidadãos	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 12.1.</b> Lançar um novo modelo de Orçamento Participativo Portugal (OPP), adaptando o foco do OPP a áreas ou políticas públicas específicas	100.000 cidadãos envolvidos por edição, em média
<b>M 12.2.</b> Articular, a título voluntário, os orçamentos participativos regionais e locais com o OPP, com vista ao alinhamento dos processos em benefício da participação dos cidadãos	25% dos OP regionais e locais articulados com OPP
<b>M 12.3.</b> Organizar iniciativas de “Casa Aberta” em organismos da Administração Pública, com vista a permitir aos cidadãos conhecer e compreender como funcionam os serviços públicos	100% de áreas governativas envolvidas
<b>M 12.4.</b> “Promover a participação eleitoral, reforçando a utilização dos mecanismos digitais”	“Implementação da medida euEleitor”
<b>M 12.5.</b> Promover a aplicação da Convenção de Aarhus – Convenção da Comissão Económica para a Europa das Nações Unidas – sobre o acesso à informação, participação do público nos processos de tomada de decisão e acesso à justiça em matéria de ambiente, pelos organismos e serviços públicos.	50% dos organismos e serviços públicos responsáveis por processos de participação pública têm formação sobre o tema

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

Objetivo estratégico 13: Aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 13.1.</b> Completar o processo de descentralização de competências para as autarquias locais em conformidade com o estipulado pela Lei n.º 50/2018, designadamente através da aprovação dos diplomas setoriais	Aprovado o diploma em matéria de ação social  Conclusão da passagem de competências para as autarquias nos prazos estipulados
<b>M 13.2.</b> Concluir a operacionalização da transferência de competências, nas suas várias áreas e dimensões	Lojas de Cidadão que não foram abertas em parceria com as câmaras municipais
<b>M 13.3.</b> Proporcionar a capacitação das autarquias para apoiar o processo de descentralização de competências, em colaboração com agentes de valorização do território local, designadamente as instituições de ensino superior”	Celebrado protocolo entre o INA e a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais para promover ações de formação para autarcas e trabalhadores da administração local



## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

Objetivo estratégico 14: Fortalecer serviços públicos de proximidade, designadamente através da desconcentração de serviços públicos para o nível regional	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 14.1.</b> Adotar um modelo de eleição indireta dos presidentes das comissões de coordenação de desenvolvimento regional (CCDR) por um colégio eleitoral composto pelos membros das câmaras e das assembleias municipais e presidentes de junta de freguesia da respetiva área territorial	Aprovado o diploma e promovida a realização da eleição durante o ano 2020
<b>M 14.2.</b> Promover a desconcentração de serviços públicos, numa lógica de proximidade, determinando a sua integração gradual as CCDR	Aprovado o diploma e operacionalizada a integração, em articulação com as áreas governativas envolvidas
<b>M 14.3.</b> Apoiar a oferta de serviços públicos digitais através da disponibilização de ferramentas comuns	Disponibilizadas ferramentas comuns para os processos de participação pública, licenciamento de atividades, desenvolvimento de websites, transparência, boas práticas autárquicas e reutilização inteligente de dados ( <i>smart cities</i> )
<b>M 14.4.</b> Implementar os comandos regionais e sub-regionais de emergência e proteção civil.	5 comandos regionais e 23 comandos sub-regionais

## EIXO 4: REFORÇAR A PROXIMIDADE

Objetivo estratégico 14: Fortalecer serviços públicos de proximidade, designadamente através da desconcentração de serviços públicos para o nível regional	
MEDIDAS	METAS PARA 2023
<b>M 14.5.</b> Promover a ocupação de instalações, através do mapeamento conjunto com os municípios de espaços sem ocupação, identificando projetos artísticos, artistas e criadores interessados em instalar-se nesses locais	Desenvolvimento de parcerias com 19 municípios até 2023



