



ENTI ESTRATÉGIA NACIONAL
DE TERRITÓRIOS INTELIGENTES

KIT DE COCRIAÇÃO

DEFINIÇÃO DA VISÃO FUTURA



Powered by



ÍNDICE DE CONTEÚDOS

SOBRE ESTE <i>KIT</i>	03
1. PREPARAÇÃO PRÉVIA	01
1.1. ANTES DO <i>WORKSHOP</i>	05
2. <i>WORKSHOP</i> DE COCRIAÇÃO	12
2.1. APRESENTAÇÃO E <i>ICE-BREAKER</i>	13
2.2. COCRIAR A VISÃO FUTURA	17
2.3. EIXOS DE ATUAÇÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	23
2.4. COMEÇAR UM PLANO DE AÇÃO	31



SOBRE ESTE *KIT*

O QUE É ESTE *KIT*?

Este *Kit* de Cocriação é um guia de aplicação prática que pretende demonstrar como pode ser conduzido um processo de cocriação com as partes interessadas para a definição da Visão Futura, de Objetivos Estratégicos e para a recolha de propostas de iniciativas para a elaboração de um Plano de Ação.

A QUEM SE DESTINA?

Este *Kit* destina-se aos municípios ou regiões que estejam a trabalhar no desenvolvimento de Planos de Ação Locais e/ou Regionais no âmbito da Estratégia Nacional de Territórios Inteligentes (ENTI)

COMO UTILIZAR O *KIT*?

O *Kit* baseia-se na proposta de realização de um *workshop* com as partes interessadas. As secções do *kit* correspondem a cada uma das fases do *workshop*, considerando um momento prévio de preparação.

Dentro de cada secção é apresentada uma descrição detalhada das atividades que devem ser realizadas em cada fase do *workshop*, com referências externas e ligações para materiais de suporte. No final de cada secção as atividades são sistematizadas num modelo de Plano de Sessão.

A aplicação deste *kit* pressupõe que foram realizadas todas as tarefas do Diagnóstico de Situação Atual consideradas na *Framework* para Planos de Ação Local e Regional de Territórios Inteligentes e que os dados desse trabalho são apresentados no início do *workshop* enquanto base para as atividades que aqui estão previstas.

NO FINAL, QUAL É O OBJETIVO?

No final do *workshop* será apresentada uma proposta de Visão Futura validada por todos os participantes, de Objetivos Estratégicos alinhados com as diferentes dimensões da ENTI e de um conjunto de iniciativas, alinhadas com essa visão e com esses objetivos e que devem ser mais tarde consolidados pela equipa nos respetivos Planos de Ação.

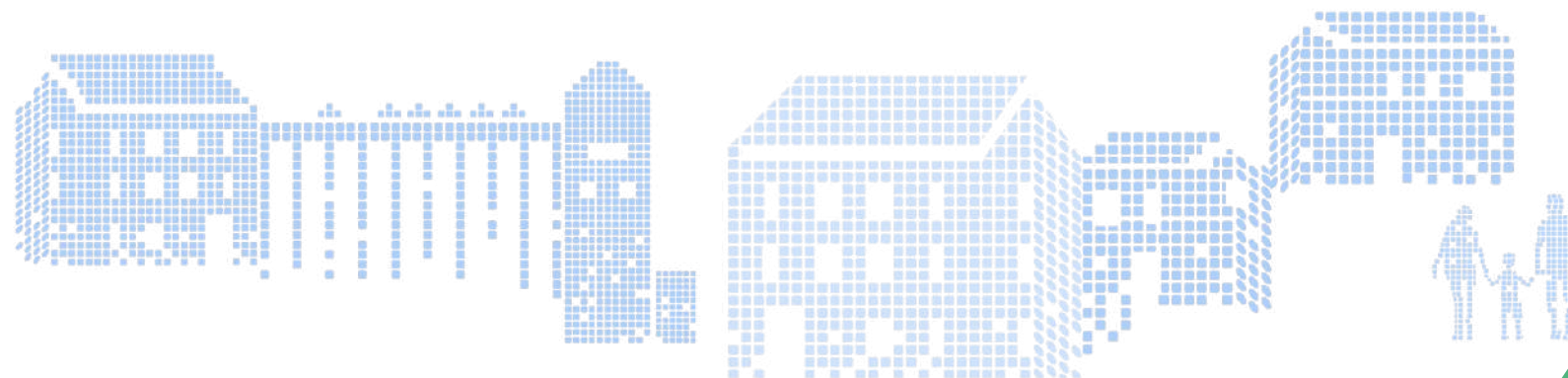
01.

PREPARAÇÃO PRÉVIA



1.1

ANTES DO *WORKSHOP*



1. PREPARAÇÃO PRÉVIA

1.1. ANTES DO *WORKSHOP*

1.1.1. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

No âmbito da *Framework* para os Planos de Ação Local e Regional de Territórios Inteligentes está prevista a realização de um Diagnóstico da Situação Atual com o objetivo de realizar uma avaliação do contexto atual do território em matéria de dados, infraestrutura digital, sendo esta a base fundamental para identificar as iniciativas existentes e as áreas que precisam de melhoria.

Neste contexto, o Diagnóstico da Situação Atual deve ter permitido; (1) Identificar os documentos estratégicos relevantes; (2) Mapear os principais projetos e desafios; (3) Caracterizar os conjuntos de dados do território; (4) Concluir sobre o nível de maturidade digital do município ou da região.

Na preparação dos *workshops* de cocriação, a equipa deve garantir que os resultados do diagnóstico são sistematizados de forma a poderem ser apresentados na sessão, com principal foco no que são **lacunas** ou

oportunidades de melhoria existentes (e que devem ser endereçadas especificamente aquando da definição dos objetivos estratégicos) e possíveis aceleradores (condições pré-existentes ou projetos já em curso que podem alavancar outras iniciativas ou contribuir diretamente para o cumprimento de objetivos).

Adicionalmente, deve ser preparada uma versão resumida desta apresentação a ser partilhada com todos os participantes aquando da convocatória para o *workshop*.

A partilha da documentação bem como de informação adicional sobre o formato e os objetivos da sessão é fundamental para garantir que, ao longo dos *workshops*, todos estão em condições de contribuir de forma ativa.

1. PREPARAÇÃO PRÉVIA

1.1. ANTES DO *WORKSHOP*

1.1.2. PARTICIPANTES

Reunir um grupo de partes interessadas do município ou da região numa sessão de trabalho para definir a visão futura, é crucial. Este grupo pode incluir:

- Municípios e/ou entidades intermunicipais;
- Governo regional e/ou nacional e outras Entidades públicas;
- Prestadores de serviços de tecnologias da informação e comunicação;
- Organizações não governamentais representantes da sociedade civil;
- Outras empresas e associações privadas;
- Universidades e/ou instituições de investigação e desenvolvimento;
- Redes de cidades internacionais e/ou outros parceiros.

É importante que este grupo não exceda os 20 participantes por sessão.

Considerando um grupo de 20 participantes o ideal seria ter 4 a 5 grupos, dependendo do n.º de facilitadores disponíveis.

Conhecer as pessoas ou os perfis que temos “do outro lado” ajuda a desenhar um processo mais adequado às suas necessidades e expectativas, contribuindo de forma decisiva para o cumprimento dos objetivos da sessão.



1. PREPARAÇÃO PRÉVIA

1.1. ANTES DO *WORKSHOP*

Quanto **maior for o número de partes interessadas a envolver no processo, pode haver necessidade de se utilizarem estratégias alternativas para se conseguirem realizar as sessões.**

Por um lado, pode sempre **realizar-se mais do que uma sessão**, tendo depois o desafio de compilar os resultados das diferentes sessões. Por outro lado, e se o espaço disponível o permitir, **podem realizar-se sessões mais alargadas, com um maior número de participantes.** Neste caso, podemos aumentar o número de participantes por grupo (tendo o cuidado de não exceder os 6 participantes) e aumentar o número de grupos criados. Este cenário é bastante mais exigente ao nível da coordenação de atividades pelo que, idealmente, se deveria prever a existência de **um facilitador dedicado a cada grupo** e um **facilitador principal** que coordena o andamento da sessão. Adicionalmente, seria útil prever a possibilidade de ter outras pessoas livres que possam dar suporte à sessão, seja em termos técnicos (condições de som, áudio, etc.) como em termos logísticos (preparação e distribuição de materiais, orientação de participantes, etc.).

1. PREPARAÇÃO PRÉVIA

1.1. ANTES DO *WORKSHOP*

1.1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO E DISTRIBUIÇÃO DE PARTICIPANTES

A organização do espaço depende da dinâmica e das atividades previstas. Para este tipo de sessões, em que se prevê a realização de trabalho colaborativo, o ideal é a organização do espaço em ilhas, prevendo um grupo de trabalho por cada ilha. Cada grupo deve ter entre 3 a 5 participantes de modo a ser mais fácil promover a participação ativa de todos.

A distribuição dos participantes por grupo também deve ser alvo de atenção. Neste âmbito, deve-se fazer com que:

- Representantes das mesmas entidades fiquem em grupos separados;
- Sejam criados grupos equilibrados, com diferentes perfis em todos os grupos (por exemplo, não podem existir grupos só com representantes de empresas tecnológicas ou grupos só com representantes da sociedade civil);

- Os grupos são equilibrados em termos da sua dimensão;
- Participantes “especiais” são devidamente enquadrados; (por exemplo, distribuir os participantes que se saibam mais ativos para garantir uma produção uniforme nos grupos).

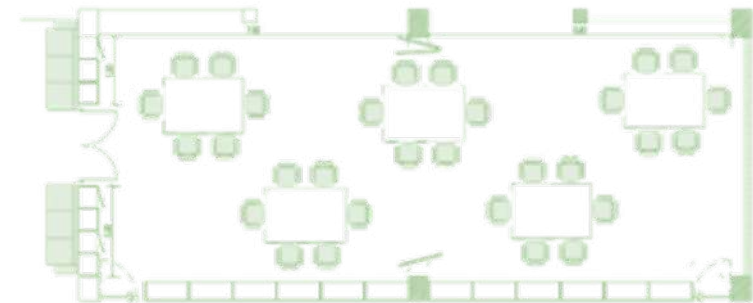


Figura – Representação de sala organizada em ilhas

1. PREPARAÇÃO PRÉVIA

1.1. ANTES DO *WORKSHOP*

Se estiver prevista a participação de pessoas oriundas de várias entidades, pode ser útil **definir previamente os lugares/grupos em que essas pessoas vão ficar** garantindo que todos os grupos têm uma representação equilibrada dos diferentes tipos de perfis de participantes.

Se a equipa de facilitação conhecer previamente alguns dos participantes, este exercício pode também ser útil para evitar que personalidades conflitantes ou dominantes fiquem nos mesmos grupos ou até condicionar a escolha do facilitador que acompanha cada grupo em função das pessoas que dele façam parte. Por exemplo, num grupo que reúne altos-dirigentes ou representantes políticos, não deve ser acompanhado por um facilitador inexperiente.

1. PREPARAÇÃO PRÉVIA

1.1. ANTES DO *WORKSHOP*

1.1.4. FACILITADORES

O facilitador é uma pessoa que desempenha funções de **orientador** ou de **mediador** ao longo de um processo que **ajuda um grupo de pessoas a compreender e a alcançar os seus objetivos de forma colaborativa**.

Numa situação ideal, deveria existir um **“Facilitador Principal”** que conduz de forma central toda a sessão. Adicionalmente, deveriam existir **“Facilitadores de mesa”** que acompanham e ajudam no trabalho de cada grupo, apoiando o desenvolvimento do processo. Com facilitadores experientes, um facilitador pode ajudar a orientar o trabalho de dois grupos em simultâneo. Entre os facilitadores presentes existem outros papéis que devem ser claramente distribuídos pela equipa de facilitação, nomeadamente o de **“Rececionista”** (alguém que recebe e orienta os participantes à chegada) e o de **“Gestor do Tempo”** (alguém que controla o tempo das atividades e garante que o trabalho dos grupos está minimamente sincronizado).

Considerando uma sessão com 20 participantes, a equipa de facilitadores deveria ser composta, no mínimo, por 3 facilitadores. Um facilitador principal, ou mestre-de-cerimónias e mais dois facilitadores por mesa, que acompanhariam as atividades de 4 grupos de trabalho



1. PREPARAÇÃO PRÉVIA

1.4. MATERIAIS

Para o desenvolvimento dos *workshops* de cocriação é necessário garantir os materiais necessários à realização de todas as atividades previstas, considerando:

- Apresentação PPT – Diagnóstico da Situação Atual
- *Post-its*
- Marcadores
- Folhas A4
- Plano de Sessão
- Cartas de apresentação
- Cartões de Domínios ENTI
- *Template* de registo dos eixos de intervenção prioritários
- *Template* Plano de Ação Local
- *Template* Plano de Ação Regional

Ao longo do *kit* serão fornecidas ligações para os documentos relevantes e para outra informação de contexto que possa ser útil para a implementação de cada atividade. Os **Cartões de Domínios ENTI** e o **Template de registo dos eixos de intervenção prioritários** podem ser encontrados em anexo ao presente *kit*. O Plano de Sessão pode ser obtido na integração dos vários Planos de Atividades que vão sendo disponibilizados no final de cada secção do *kit*. O **Template de Plano de Ação Local** é onde são registados os resultados do processo e que irá materializar o seu Plano de Ação Local de Territórios Inteligentes.



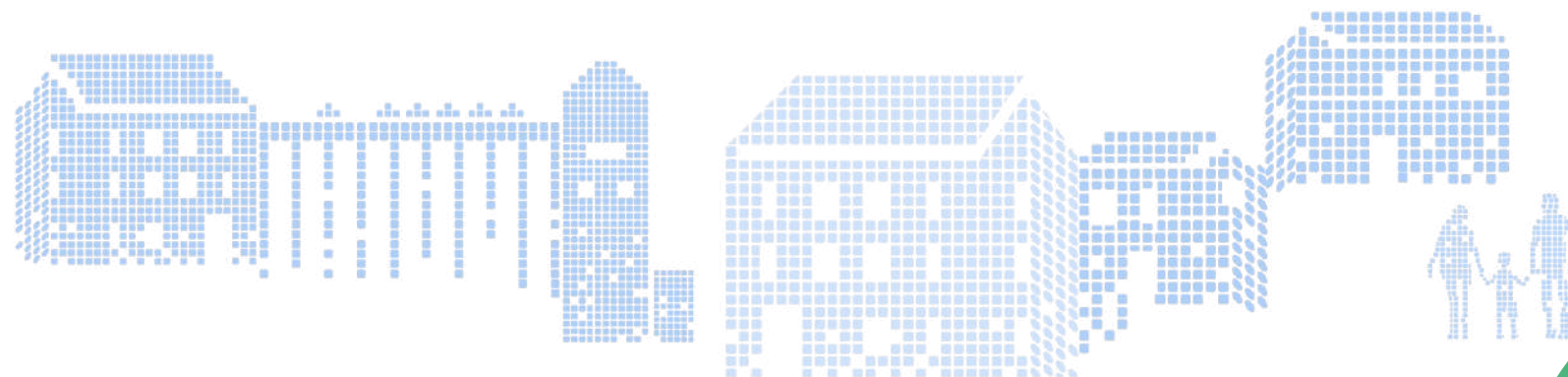
02.

WORKSHOP DE COCRIAÇÃO



2.1

APRESENTAÇÃO & *ICE-BREAKER*



2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.1. APRESENTAÇÃO E ICE-BREAKER

Os *workshops* de cocriação, são sessões essencialmente colaborativas, em que será **importante que todos os participantes se sintam num espaço seguro, propício à partilha**, que não condicione opiniões nem pontos de vista.

O primeiro passo é a receção dos participantes. Neste contexto, os participantes devem ser recebidos à porta da sala e, desde logo deve ser transmitida informação útil sobre o espaço e as suas normas de utilização. Caso se tenha optado por criar previamente os grupos de trabalho, esta receção é muito útil pois permite o direccionamento dos participantes para os seus lugares específicos. **É o momento também para informar de eventual recolha de dados ou de imagem e de garantir a necessária autorização por parte dos participantes.**

Por outro lado, os participantes podem não se conhecer entre si pelo que, nos momentos iniciais do *workshop* devemos garantir que todos se apresentam e que se quebra o gelo.

As dinâmicas de apresentação e *ice-breaker* podem ser uma boa forma de promover a que todos os participantes se conheçam, ao mesmo tempo que se colocam todos os participantes numa disposição mais favorável aos processos colaborativos. **Também ajuda disponibilizar uma estação com café e *snacks* ligeiros que estejam disponíveis durante a sessão!**



2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.1. APRESENTAÇÃO E ICE-BREAKER

2.1.1. SUGESTÃO DE DINÂMICA DE APRESENTAÇÃO:

Para esta dinâmica é necessário um deck de cartas com representações surrealistas. As cartas do jogo “DIXIT” ou outras de representações surrealistas são ideais para esta dinâmica. As cartas devem estar todas em exposição sobre uma mesa.

Após a receção dos participantes e da mensagem de boas vindas pedir a todos os participantes que se levantem, escolham uma carta, e que se juntem numa roda. **Os participantes devem apresentar-se dizendo o seu nome, a organização que representam e dizer quais são as suas expectativas para a sessão** criando uma analogia com a carta que escolheram. Deve-se incentivar os participantes a chegarem-se à frente e serem proativos na apresentação e não seguir a ordem de posição no círculo.

Nesta atividade é importante que o facilitador tome a iniciativa e que marque o tom das apresentações de modo a conseguir gerir melhor o tempo. Logo à partida, deve ser referido que a apresentação tem de demorar menos de 1 minuto.

No caso dos participantes se alongarem nas suas apresentações o facilitador deve pedir celeridade e dar nota aos restantes participantes de modo a não gerar o efeito bola de neve, penalizando a gestão do tempo do *workshop*.

[Sugestões de cartas de apresentação](#)

[Outras ideias de ice-breaker](#)



2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

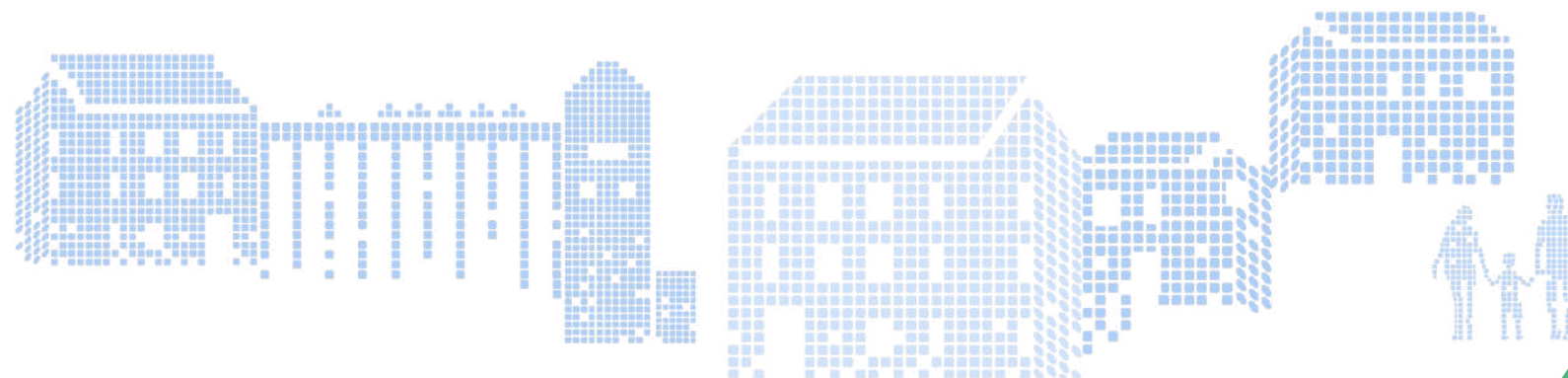
2.1. APRESENTAÇÃO E ICE-BREAKER

PLANO DE SESSÃO | APRESENTAÇÃO & ICEBREAKER:

TEMPO	ATIVIDADES	MATERIAIS/FERRAMENTAS	OBJETIVOS
15 min	Receção aos participantes	Lista de presenças Declaração direitos de imagem	<ul style="list-style-type: none">▪ Fazer o <i>check in</i> dos participantes a validar com a Lista de Presenças.▪ Informar sobre eventual recolha de dados pessoais (nome ou email, por exemplo, para <i>follow up</i> da sessão) ou de imagem (para efeitos de ilustração de relatórios ou de comunicação)▪ Direcionar os participantes para os seus lugares/grupos de trabalho
5 min	Boas Vindas	Apresentação PPT	<ul style="list-style-type: none">▪ Dar as boas vindas aos participantes▪ Comunicar os objetivos da sessão▪ Dar outra informação relevante
20 min	<i>Icebreaker</i>	Cartas "DIXIT"	<ul style="list-style-type: none">▪ Conhecer os participantes e as suas expectativas em relação à sessão▪ Cada participante apresenta-se dizendo o nome, a entidade que representa e qual a expectativa para a sessão, criando uma analogia com a carta escolhida.

2.2

COCRIAR A VISÃO FUTURA



2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.2. COCRIAR A VISÃO FUTURA

2.2.1. APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO À SITUAÇÃO ATUAL

Antes de se iniciar o processo de cocriação, é importante alinhar o conhecimento dos participantes sobre o tema. Neste contexto, deve ser realizada uma apresentação das atividades e dos resultados do processo de **Diagnóstico da situação atual**. O Diagnóstico à situação atual deve ter permitido; (1) Identificar os documentos estratégicos relevantes; (2) Mapear os principais projetos e desafios; (3) Caracterizar os conjuntos de dados do território; (4) Concluir sobre o nível de Maturidade Digital do Município ou da região. Esta apresentação deve focar-se no que são **lacunas ou oportunidades de melhoria** existentes (e que devem ser endereçadas especificamente aquando da definição dos objetivos estratégicos) e possíveis **aceleradores** (condições pré-existentes ou projetos já em curso que podem alavancar outras iniciativas ou contribuir diretamente para o cumprimento de objetivos).

No final da apresentação todos os participantes devem ter uma noção sobre a situação atual do território, de modo a que as lacunas e oportunidades identificadas sejam o ponto de partida para moldar a visão futura de território inteligente.



Figura – Atividades previstas na fase de diagnóstico da Framework do Plano de Ação Local e Regional

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.2. COCRIAR A VISÃO FUTURA

2.2.2. VISÃO FUTURA – PARTE 1

O exercício de cocriação da visão futura deve considerar a evolução do conceito do individual para o coletivo, devendo ser consolidada dentro de cada grupo.

Tendo em consideração os 6 eixos de atuação associados aos domínios da ENTI, **num primeiro momento, individualmente, cada um dos participantes escreve em *post-its* qual a sua perspetiva de visão para o município ou para a região dentro do horizonte 2030**, tentando abarcar o maior número de domínios específicos.

Após esta reflexão inicial, e dentro do contexto dos grupos, cada participante apresenta as suas ideias para a visão futura. À medida que estas ideias vão sendo colocadas em cima da mesa, o facilitador ajuda o grupo a encontrar pontos de convergência nas ideias apresentadas, juntando as que são semelhantes e questionando os restantes elementos do grupo se concordam com as novas ideias.

Depois de apresentadas todas as ideias, o grupo deve convergir numa formulação de visão que satisfaça todos os seus membros.

A Visão do Grupo deve ser escrita de forma colaborativa de modo a que todos os elementos do grupo se sintam representados pela sua formulação.

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.2. COCRIAR A VISÃO FUTURA

2.2.3. VISÃO FUTURA – PARTE 2

Após cada grupo ter consolidado a sua Visão Futura, deve nomear um porta-voz que irá apresentar essa Visão ao resto dos grupos. Para consolidar as diferentes propostas de Visão, os facilitadores podem optar por uma de duas soluções:

1. Submeter a votos as propostas de cada grupo. Para este exercício, cada participante tem direito a 2 votos e deve votar numa das propostas apresentadas, podendo votar na sua própria proposta. Vence a proposta mais votada. Em caso de empate, pode ser feita uma ronda de votação de desempate. Neste caso, reduz-se o número de votos a 1 e os participantes votam apenas entre as soluções empatadas.

2. Consolidar em fórum aberto uma proposta final de Visão Futura. Neste caso, os facilitadores devem, tal como no exercício anterior, procurar convergências entre as visões apresentadas e lançar a discussão para encontrar a formulação de uma proposta que satisfaça todos os participantes. Esta hipótese pode ser mais complicada de gerir perante a existência de perfis dominantes que tentarão guiar a discussão aos seus pontos de vista. Aqui os facilitadores têm um papel fundamental tentando garantir a participação de todos.

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.2. COCRIAR A VISÃO FUTURA



Exemplos (ilustrativos) de visão de território inteligente

O município _____ ambiciona transformar-se num ecossistema urbano inteligente, priorizando a mobilidade sustentável, a gestão eficiente dos recursos e a transparência governamental.

A região _____ visa consolidar a sua posição como um *hub* de inovação, conectando municípios inteligentes e promovendo um crescimento equilibrado e inclusivo através de parcerias estratégicas e infraestrutura tecnológica avançada.

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

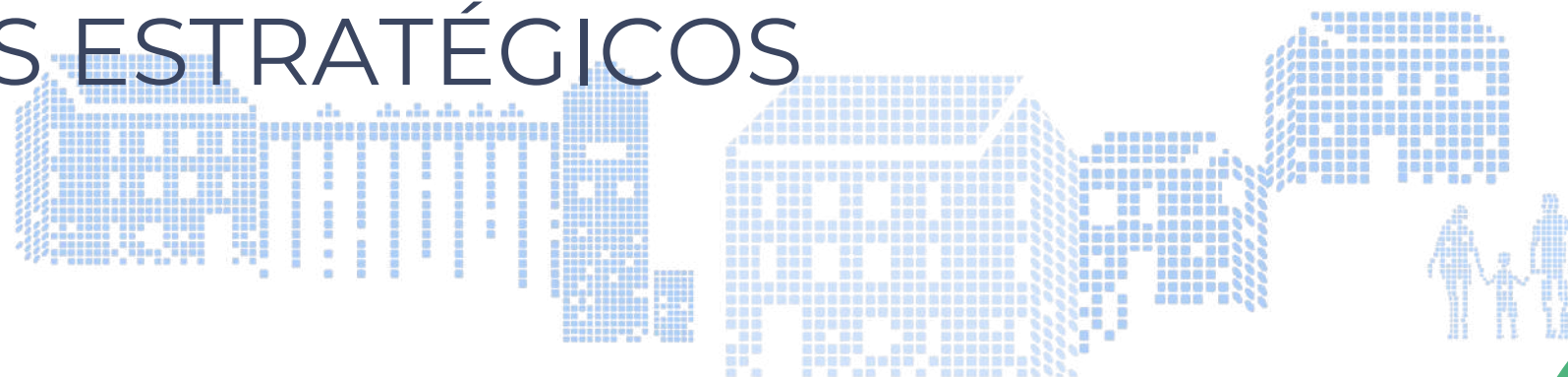
2.2. COCRIAR A VISÃO FUTURA

PLANO DE SESSÃO | COCRIAR A VISÃO FUTURA:

TEMPO	ATIVIDADES	MATERIAIS/FERRAMENTAS	OBJETIVOS
20 min	Apresentação dos resultados do Diagnóstico da situação atual	Apresentação PPT - Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none">Alinhar o conhecimento de todos os participantes sobre os eixos de atuação da ENTI e sobre os resultados do Diagnóstico da situação atual.Criar condições para a realização das atividades seguintes.
20 min	Exercício: Visão futura (do grupo)	<i>Post-its</i> Marcadores	<ul style="list-style-type: none">Conhecer a perspectiva de cada participante sobre a sua visão para um município ou região tendo em conta os diferentes eixos de atuação da ENTI e os resultados do diagnóstico no que respeita a lacunas e oportunidades de melhoria.Consolidar a Visão do grupo de acordo com as perspectivas individuais de cada participante.
10 min	Apresentação: Visão futura (do grupo)	<i>Template</i> com as propostas de cada grupo	<ul style="list-style-type: none">Apresentar o trabalho de cada grupo a todos os participantes de modo a que todos tenham noção das propostas de cada grupo.
10 min	Consolidar visão global Opção 1 – Votação	<i>Template</i> com as propostas de cada grupo Autocolantes para votação	<ul style="list-style-type: none">Identificar a formulação de visão futura que reúne maior preferência entre os participantes.Depois de selecionada a “visão” vencedora, esta pode ser enriquecida com contributos dos outros grupos. O facilitador deve promover essa reflexão perguntando abertamente aos grupos quais os elementos das propostas “vencidas” que poderão ser transpostos para a proposta final.
20 min	Consolidar visão global Opção 2 – Votação	<i>Template</i> para a proposta Final	<ul style="list-style-type: none">Consolidar uma proposta final de Visão Futura através de uma reflexão aberta com todos os participantes e tomando como base as propostas dos diferentes grupos. Neste caso, a versão final da proposta já deve conter elementos das diferentes propostas de modo a que todos os participantes se revejam no que está a ser proposto. <p><i>Nota: Esta opção poderá ser mais complicada de gerir em sala para o caso de facilitadores com pouca experiência ou perante a existência de vários elementos de perfis dominantes ou conflituantes.</i></p>

2.3

EIXOS DE ATUAÇÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.3. EIXOS DE ATUAÇÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.3.1. DEFINIR EIXOS DE ATUAÇÃO

Os eixos de atuação devem estar diretamente ligados aos principais domínios da ENTI (Governança, Sociedade, Ambiente, Mobilidade, Economia, Qualidade de Vida) e com as recomendações definidas a nível regional e local.

Para definir os eixos de atuação deve ser efetuada uma análise aos domínios no sentido de priorizar os eixos de atuação mais críticos.

Este exercício deve ter por base as características e desafios do município ou região, conforme identificado na fase de diagnóstico.

Esta análise pode ser realizada previamente, pela estrutura de gestão do Plano de Ação Local mas também podem ser definidos em sede do *workshop* de cocriação com as partes interessadas.

Através de um exercício de *Card Sorting* é possível perceber as tendências dos participantes no que diz respeito aos domínios que consideram de intervenção mais prioritária. Para a realização do exercício é necessário criar um *deck* de cartões, um para cada domínio ENTI, conforme imagem em baixo:



Figura – Exemplos de cartões para exercício de card sorting

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.3. EIXOS DE ATUAÇÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Em anexo ao presente *kit* encontram-se os restantes cartões que podem ser impressos e utilizados nesta atividade. Os cartões dos domínios também podem ser apresentados no PPT de suporte à sessão sendo que, neste caso, será necessário um *template* para o registo dos resultados.

Na prática este exercício pode ser conduzido de duas formas:

OPÇÃO 1 – Cada participante recebe um deck de cartões.

Individualmente, tem 5 minutos para ordenar os cartões por ordem de relevância. Depois, é atribuída uma classificação a cada domínio de acordo com o seu posicionamento. Ou seja, considerando os 6 domínios, aquele que for o mais relevante recebe 6 pontos, o segundo recebe 5 pontos até que o domínio considerado menos relevante fica apenas com 1 ponto. No final, deve-se somar as classificações individuais de todos os participantes e elaborar o *ranking* resultante.

OPÇÃO 2 – Cada grupo recebe um deck de cartões

Em grupo devem negociar um consenso sobre a sua ordenação. O facilitador deve mediar a discussão garantindo que todos os participantes dão a sua opinião e que, no final, todos os participantes concordam com a ordenação realizada. Este método é mais rico em termos de reflexão mas necessita mais tempo para ser realizado (mínimo 10 minutos) e tem uma carga de facilitação maior. A tarefa de moderação pode ficar a cargo do próprio grupo mas é mais difícil garantir o envolvimento ativo de todos os participantes na atividade. No final, somam-se as classificações atribuídas por cada grupo e elabora-se o *ranking* resultante.

Com os domínios ordenados pela sua relevância podemos definir quais é que devem ser considerados (por exemplo, os 3 primeiros do *ranking*).

Ordenação de Cartas/ Card Sorting
Cartões dos domínios



2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.3. EIXOS DE ATUAÇÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.3.2. DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O processo de definição de objetivos claros e mensuráveis proporciona aos elementos do ecossistema do território inteligente uma direção estratégica a seguir.

Tendo já identificados quais é que são os eixos de atuação considerados prioritários (os domínios ENTI considerados mais relevantes no resultado do exercício anterior), recomenda-se definir, pelo menos, um objetivo estratégico de alto nível para cada eixo de atuação considerado prioritário. Estes objetivos devem definir etapas que se pretendem atingir para atender à Visão de território inteligente, devendo materializar a visão estratégica seguindo os critérios *SMART*¹.

¹ A sigla *SMART* é um acrónimo para *Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound* que em português podem ser traduzidas como *Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Oportuno*.

CRITÉRIOS “SMART”

Específico: Objetivo deve ser claro e específico para que todos os envolvidos entendam exatamente o que se espera alcançar. Deve responder às perguntas: O quê? Porquê? Quem? Onde?

Mensurável: O progresso em direção ao objetivo deve ser mensurável, de modo a garantir que a meta é alcançada. Deve responder às perguntas: Quanto(s)? Como saber quando está concluído?

Alcançável: O objetivo deve ser realista e alcançável, considerando os recursos disponíveis e as limitações existentes. É importante que a meta seja desafiante, mas ainda assim possível. Deve responder às perguntas: Como posso alcançar? É realista com recursos e restrições atuais?

Relevante: O objetivo deve ser relevante para a visão de território inteligente. Deve estar alinhada com outros objetivos e metas de longo prazo. Deve responder às perguntas: O objetivo é importante? Porquê? Vale a pena?

Oportuno: O objetivo deve ter um prazo claro para ser alcançado. Deve responder às perguntas: Quando? O que posso fazer hoje? O que posso fazer em seis meses?

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.3. EIXOS DE ATUAÇÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CRIAÇÃO DE REPOSITÓRIO DE OBJETIVOS

No âmbito do processo de cocriação, mais uma vez, deve-se promover um processo que vá do individual para o coletivo. Assim, durante o *workshop*, num primeiro momento os participantes devem, individualmente, tentar formular pelo menos um objetivo estratégico para cada um dos domínios ENTI que tenham sido considerados de intervenção prioritária. Sendo um processo de brainstorming a quantidade não deve ser limitada e, até pelo contrário, deve ser encorajada. Nestes exercícios, quantidade é qualidade.

No final do processo de brainstorming individual, cada participante deve apresentar ao resto do grupo quais são as suas propostas. Neste momento, o facilitador deve procurar a convergência de objetivos semelhantes mantendo todos os restantes objetivos em cima da mesa e fazendo os ajustes considerados necessários pelo grupo em razão da sua formulação.

No final do exercício, todos os grupos deverão ter um conjunto alargado de objetivos consensualizado em cima da sua mesa de trabalho

SELEÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tendo todos os grupos um conjunto de objetivos consensualizados, é o momento de selecionar aqueles que são mais relevantes. Para esta atividade será importante que, previamente, tenha sido definido quantos objetivos estratégicos é que devem ser assumidos pelo município ou região. O processo de seleção pode decorrer através de votação direta ou através da aplicação de uma Matriz impacto vs esforço.

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.3. EIXOS DE ATUAÇÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OPÇÃO 1 - VOTAÇÃO POR PONTOS

No caso de votação direta, pode ser utilizado o método da votação por pontos, em que cada participante pode ter um determinado número de votos. Uma boa estratégia para definir quantos votos atribuir a cada participante pode ser atribuir tantos votos quantos os objetivos a serem selecionados. Por exemplo se ficar decidido que vão ser selecionados 6 objetivos estratégicos (um para cada domínio) cada participante pode ter um total de 6 votos.

OPÇÃO 2 - MATRIZ IMPACTO VS ESFORÇO

No caso da aplicação da Matriz, os objetivos a considerar deverão ser aqueles que se encontrem nos quadrantes de maior impacto, com prioridade para os que tenham esforço de implementação mais reduzido. Dada a componente de negociação, este método é mais demorado que a votação. Pode consultar em maior detalhe a aplicação destes processos de seleção de ideias nos links sugeridos.



[Votação por pontos](#)

[Matriz Impacto vs Esforço](#)

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.3. EIXOS DE ATUAÇÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Exemplos (ilustrativos) de objetivos estratégicos de território inteligente

O município _____ pretende tornar o sistema de transportes públicos da cidade mais inteligente e sustentável, aumentando a sua utilização em 25% até 2027.

A região _____ planeia apoiar a criação de um parque tecnológico regional, atraindo 50 novas *startups* para a região até 2030.

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

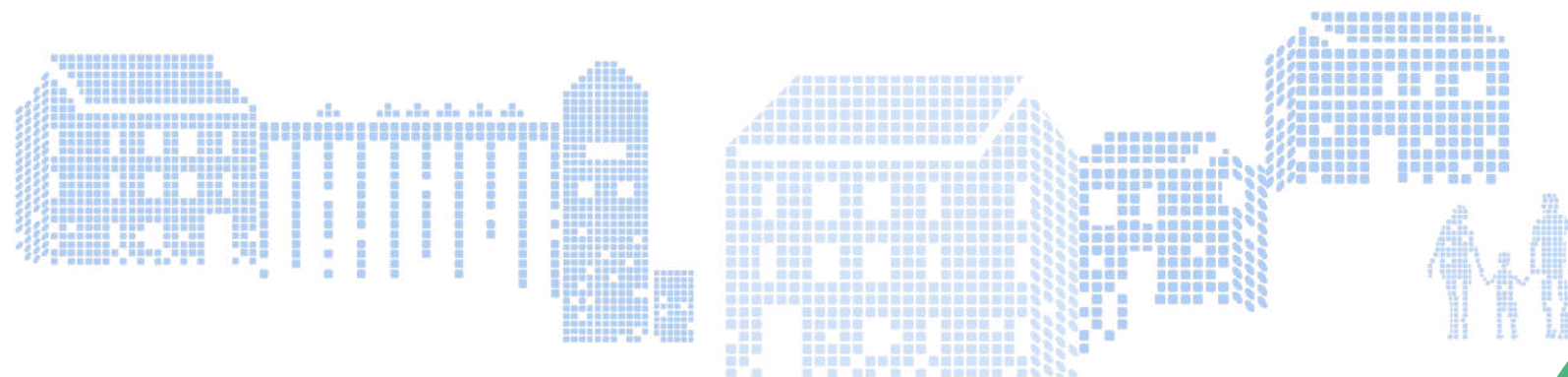
2.3. EIXOS DE ATUAÇÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PLANO DE SESSÃO | EIXOS DE ATUAÇÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

TEMPO	ATIVIDADES	MATERIAIS/FERRAMENTAS	OBJETIVOS
10 min	Definir Eixos de Atuação Opção 1 - Individual	Cartões Domínios ENTI <i>Template</i> para registo de respostas (individual)	<ul style="list-style-type: none">▪ Ordenar os cartões de acordo com a ordem de relevância do domínio para o contexto atual do território.▪ Perceber as tendências de priorização dentro dos participantes do <i>workshop</i>.
20 min	Definir Eixos de Atuação Opção 2 – Grupo	Cartões Domínios ENTI <i>Template</i> para registo de respostas (individual)	<ul style="list-style-type: none">▪ Ordenar os cartões de acordo com a ordem de relevância do domínio para o contexto atual do território.▪ Perceber as tendências de priorização dentro dos participantes do <i>workshop</i>.
20 min	Repositório de Objetivos	<i>Post-its</i> Marcadores	<ul style="list-style-type: none">▪ Gerar um número significativo de propostas de objetivos estratégicos de acordo com os domínios de intervenção definidos como prioritários e alinhados com as diferentes dimensões ENTI.
10 min	Seleção de objetivos: Opção 1 – Votação	<i>Post-its</i> com os objetivos de cada grupo Autocolantes para votação	<ul style="list-style-type: none">▪ Priorizar os objetivos estratégicos de acordo com a percepção dos participantes da sua relevância para se atingir a Visão Futura.
20 min	Seleção de objetivos Opção 2 – Matriz Impacto vs Esforço	<i>Post-its</i> com os objetivos de cada grupo <i>Template</i> da Matriz Impacto vs. Esforço	<ul style="list-style-type: none">▪ Priorizar os objetivos estratégicos de acordo com uma reflexão conjunta em torno de uma Matriz de Impacto vs. Esforço.

2.4

COMEÇAR UM PLANO DE AÇÃO



2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.4. COMEÇAR UM PLANO DE AÇÃO

Tendo como base a visão e os objetivos estratégicos identificados, é importante **traduzir as aspirações em iniciativas concretas, capazes de conduzir aos objetivos desenhados**. No entanto, em sede de *workshop* de cocriação, **é virtualmente impossível estar na posse de todos os dados necessários à correta avaliação de eventuais iniciativas** a implementar.

O **processo de seleção e priorização de iniciativas*** implica reunir um conjunto de informação estruturada sobre cada uma dessas iniciativas incluindo as entidades responsáveis pelas medidas, a sua duração, fonte de financiamento, indicadores de avaliação de impacto, enquadramento legal e outras que tornam a sistematização de um Plano de Ação uma tarefa extremamente complicada de executar no contexto de uma sessão de cocriação.

No entanto, aproveitando a dinâmica do *workshop*, **é possível definir propostas de iniciativas identificando o que se pretende fazer, como e quais os potenciais beneficiários**.

*** Aqui podem ser tidas em conta as iniciativas que a entidade da AP Local tem em curso no âmbito da ENTI, como sejam os componentes objeto do financiamento ao Aviso N.º 01/C19-i08/2024 para Aquisição e desenvolvimento de Plataformas de Gestão Urbana, os projetos de Gémeos Digitais no âmbito do Aviso N.º 10/C19-i08/2025, a capacitação em Territórios Inteligentes ou outras iniciativas para disponibilização de dados abertos.**

IDENTIFICAR INICIATIVAS A IMPLEMENTAR

Para o processo de identificação de iniciativas, deve-se começar por sistematizar os objetivos estratégicos selecionados na atividade anterior. Cada um desses objetivos deve ser escrito numa folha A4 e afixados nas paredes, suficientemente afastados por entre si, criando uma “estação de trabalho” para cada objetivo.

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.4. COMEÇAR UM PLANO DE AÇÃO

Depois de preparada a atividade, cada grupo aproxima-se de uma estação. Durante 3 minutos cada grupo gera ideias de iniciativas e ações que podem levar ao cumprimento desse objetivo estratégico, procurando identificar, sempre que possível, os seus potenciais beneficiários. As ideias devem ser escritas em *post-its*. Cada *post-it* deve ter apenas uma ideia. Passados os 3 minutos, os grupos devem parar e trocar de estação.

Na sua nova estação, devem ler o objetivo e as iniciativas propostas pelo grupo anterior. Neste ponto, tanto podem adicionar novas iniciativas a esse objetivo como ajudar a completar as ideias que já estão na parede, aperfeiçoando as propostas dos colegas. O exercício termina quando os grupos regressarem à estação inicial.

Para a realização desta atividade, seria útil ter um facilitador em cada estação para apresentar as ideias colocadas pelos colegas do grupo anterior. Se tal não for possível, no final da primeira ronda de ideias, um representante do grupo pode ficar na estação enquanto os outros

membro do grupo rodam para a estação seguinte, funcionando como um anfitrião dessa estação de trabalho. Neste caso, será o anfitrião a explicar aos novos colegas as ideias que já estão na parede, mantendo-se no seu posto até que o seu grupo regresse à estação original.

É possível realizar-se a atividade sem um facilitador ou anfitrião nas estações de trabalho. No entanto, com o passar das rondas e com o aumentar dos *post-its* em cada estação, os grupos vão tendo mais dificuldade em cumprir a tarefa no prazo de 3 minutos pois terão cada vez mais informação para assimilar.

Considera-se que para esta atividade não será necessário realizar um exercício de seleção ou de priorização. Dada a necessidade de, no pós-workshop, avaliar as iniciativas em função da sua viabilidade face aos prazos, financiamento ou capacidade de implementação, o ideal neste ponto é recolher o maior número de propostas possíveis.

2. WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

2.4. COMEÇAR UM PLANO DE AÇÃO

PLANO DE SESSÃO | COMEÇAR UM PLANO DE AÇÃO:

TEMPO	ATIVIDADES	MATERIAIS/FERRAMENTAS	OBJETIVOS
10 min	Criação Estações de Trabalho	Folhas A4 Objetivos estratégicos selecionados	<ul style="list-style-type: none">▪ Criar uma estação de trabalho para cada objetivo estratégico. O objetivo deve ser reescrito numa folha A4 e afixado numa parede em pontos suficientemente distantes uns dos outros.
3min x n.º objetivos	<i>World Café</i>	Post-its Marcadores	<ul style="list-style-type: none">▪ Cada grupo escolhe uma estação de trabalho e propõe iniciativas e ações que podem concorrer para o cumprimento do objetivo que lhe está atribuído.▪ Passados 3 minutos todos os grupos trocam de estação e trabalham num objetivo diferente, já com as propostas do primeiro grupo que esteve nessa estação.▪ Construir sobre as ideias iniciais dos outros é um fator que promove a agregação de valor através da interação com diferentes perspetivas, de acordo com o perfil de cada participante.▪ A atividade termina quando os grupos regressam à estação de origem.
1 min x n.º objetivos	Ronda de apresentações	Conjunto de propostas submetidas para cada objetivo estratégico	<ul style="list-style-type: none">▪ O facilitador principal faz uma volta por cada estação.
10 min	Encerramento e próximos passos	-	<ul style="list-style-type: none">▪ Agradecer a participação de todos.▪ Apresentar as atividades que se seguem no âmbito da criação dos Planos de Ação Local.

03.

ANEXO

Cartões Domínios ENTI





GOVERNANÇA INTELIGENTE

Tirar partido da tecnologia e da inovação para **melhorar as operações governamentais e envolver os cidadãos nos processos de tomada de decisão**, promovendo a transparência, a eficiência e a colaboração.



SOCIEDADE INTELIGENTE

Capacitar os cidadãos através da educação, da **literacia digital e de iniciativas inclusivas no domínio da saúde**, promovendo simultaneamente o **voto dos cidadãos através de plataformas digitais**.



MOBILIDADE INTELIGENTE

Integração de tecnologias avançadas e práticas sustentáveis para melhorar os sistemas de transporte, incluindo o investimento em **infraestruturas inteligentes**, a promoção de **opções sustentáveis** e a melhoria da **eficiência dos transportes públicos**.



AMBIENTE INTELIGENTE

Criação de **espaços e edifícios públicos sustentáveis**, introdução de práticas de **economia circular**, promoção de fontes de **energia renováveis**, implementação de sistemas eficientes de **gestão da água e dos resíduos** e monitorização da qualidade do ar e das emissões.



QUALIDADE DE VIDA INTELIGENTE

Melhorar o bem-estar das comunidades através da **melhoria dos cuidados de saúde**, da **segurança**, da **habitação a preços acessíveis**, da integração cultural e de soluções energéticas sustentáveis, melhorando o bem-estar dos residentes.



ECONOMIA INTELIGENTE

Impulsionar o crescimento económico regional atraindo residentes e empresas, **apoando as empresas locais**, fomentando a **inovação**, investindo em **investigação e desenvolvimento (I&D)** e promovendo o turismo para estimular a prosperidade.

ANEXO

TEMPLATE PARA REGISTO DOS EIXOS DE ATUAÇÃO PRIORITÁRIOS

DOMÍNIO ENTI	ORDEM DE RELEVÂNCIA	CLASSIFICAÇÃO
GOVERNANÇA INTELIGENTE		
SOCIEDADE INTELIGENTE		
MOBILIDADE INTELIGENTE		
AMBIENTE INTELIGENTE		
QUALIDADE DE VIDA INTELIGENTE		
ECONOMIA INTELIGENTE		

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

Na sequência do exercício de *card sorting*, registrar qual a ordem de relevância de cada domínio (1 a 6, sendo que 1 é o mais relevante e 6 o menos relevante). Depois, ao domínio mais relevante (1) é atribuída uma classificação de 6, ao segundo mais relevante (2) é atribuída a classificação 6, até ao menos relevante (6) ao qual será atribuída uma classificação de 1.



ENTi ESTRATÉGIA NACIONAL
DE TERRITÓRIOS INTELIGENTES



AGÊNCIA PARA A
MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA

