



CICLO DE
ENCONTROS

2018

CONSTRUIR HOJE A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DO FUTURO

3.ª SESSÃO

**INOVAÇÃO NA GESTÃO DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

27.JUN.2018

ina
■■■

Índice

Introdução	5
Abertura	
Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, Maria Manuel Leitão Marques	7
Ministro das Finanças, Mário Centeno	9
Primeiro-Ministro, António Costa	11
1.º Painel	
Inovação no setor público	13
2.º Painel	
Envolver os trabalhadores na inovação	17
Encerramento da manhã	
Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, Fátima Fonseca	21
Sessão paralela	
Liderança para a inovação na gestão da Administração Pública: ideias em debate	23
Workshops	29
Notas biográficas	33

Introdução

No passado dia 27 de junho, o INA promoveu a terceira sessão do Ciclo de Encontros, um dia dedicado à Inovação na Administração Pública e que encerrou assim o conjunto de iniciativas previstas para 2018.

A sessão “Inovação na Gestão da Administração Pública” decorreu entre o Teatro Camões, o Pavilhão do Conhecimento e o Oceanário de Lisboa e contou com a presença de dirigentes e trabalhadores da Administração Pública, num total de 573 participantes que, em sessões plenárias ou em formato de *workshops*, contribuíram para a discussão de mais um dos temas que sob o mote “Construir hoje a Administração Pública do Futuro” enriqueceram a reflexão em torno dos eixos de política definidos pelo Governo para a Administração Pública.

Esta foi uma iniciativa que juntou a área da Presidência e Modernização Administrativa e a área das Finanças, contando com a presença da Ministra Maria Manuel Leitão Marques, do Ministro Mário Centeno e do Primeiro-Ministro António Costa que, em conjunto, anunciaram o lançamento do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública

(SIIGeP) cuja portaria foi publicada nesse mesmo dia. O encerramento da sessão da manhã esteve a cargo da Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, Fátima Fonseca que, em jeito de retrospectiva, sublinhou as conclusões deste e dos anteriores encontros.

A Administração Pública enfrenta atualmente desafios que exigem uma adaptação constante e a introdução de práticas e metodologias inovadoras como forma de resposta às necessidades dos cidadãos e empresas. Discutir os instrumentos de gestão que já estão disponíveis ou reequacionar possibilidades é necessário e desejável, pois só através deles será possível encontrar mecanismos de valorização e capacitação contínua dos serviços públicos e garantir um adequado e sustentável desenvolvimento para o país.

Esta brochura disponibiliza as principais conclusões do encontro que, juntando peritos nacionais, internacionais, representantes dos trabalhadores e público em geral, foram um importante contributo para a reflexão integrada sobre os desafios de inovação que se colocam à Administração Pública.

ABERTURA

MINISTRA DA PRESIDÊNCIA E DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Maria Manuel Leitão Marques



A inovação no setor público não é algo que tenha surgido nos últimos tempos. Mesmo que essa designação não estivesse presente no nosso vocabulário, no passado, fomos muitas vezes inovadores, em todas as áreas de governo e até com projetos disruptivos como as Lojas de Cidadão ou a Informação Empresarial Simplificada. E poderia ainda citar algumas das 1200 medidas do *Simplex* que, em cerca de 10 anos, muitas melhorias também trouxeram.

“Precisamos de inovar continuamente na forma como trabalhamos e como prestamos os serviços públicos.”

Porque falamos então hoje de forma tão insistente de inovação? Primeiro, porque os utilizadores dos nossos serviços nos pressionam e exigem mais e melhores serviços públicos: notificações no telemóvel quando o Cartão de Cidadão está a expirar, mais serviços *online* ou atendimento personalizado.

“A inovação não é exclusiva da tecnologia e do setor privado. O setor público necessita tão ou mais da inovação do que o privado, porque tem a obrigação de continuar a ser relevante e a prestar serviços de qualidade.”

Em segundo lugar, porque as tecnologias assim o permitem e cada vez mais estão ao dispor da melhoria da eficiência dos nossos serviços: a interoperabilidade entre sistemas de diferentes serviços, para que não tenhamos de pedir a mesma informação mais do que uma vez, a Inteligência Artificial, para que através da informação que já temos, possamos agir preventivamente.

Em terceiro e último lugar, porque precisamos de ganhar eficiência; os desafios que se colocam à Administração Pública, já não são resolúveis com os métodos a que nos habituámos no passado. E a escassez de recursos humanos e financeiros é uma realidade com que temos de continuar a lidar. Temos de fazer cada vez mais, melhor e muitas vezes com menos.

Os cidadãos e as empresas olham para nós como o garante dos seus direitos e como prestadores de serviços essenciais para a sua vida e atividade. O setor público não pode, nem tem de estar atrás do setor privado.

Como podemos então ser mais inovadores? Primeiro, incorporando mais conhecimento, desde investir na capacitação até estabelecer parcerias com centros de investigação e universidades como é o caso do concurso recente para o desenvolvimento de soluções de Inteligência Artificial (IA) para os Serviços Públicos que, surpreendentemente, envolveu cerca de 50 candidaturas.

Em segundo, experimentando novas soluções. Foi para ajudar a AP a ser mais inovadora, para inves-

tigar melhor os problemas, conceber hipóteses para os solucionar e experimentar antes de disseminar que criámos o LabX em 2016, um espaço seguro, de experimentação, com uma equipa à disposição de todos e onde podemos ser mais ambiciosos, falhar e aprender a corrigir os erros, ambicionar ser melhores no nosso trabalho.

Em terceiro e último lugar, podemos ser mais inovadores atraindo novas ideias, de dentro e de fora da AP. E quem melhor do que aqueles que todos os dias passam pelos desafios, sentem e ouvem as queixas e sugestões dos cidadãos? É importante a abertura permanente às sugestões de melhoria dos serviços, no âmbito do *Simplex* e de outras iniciativas.

É por isso que nesta data se anuncia que iremos premiar quem se destaca, quem inova na gestão da Administração Pública. A inovação, não é, nem pode ser, um serviço que se contrata fora, a especialistas

privados. Não pode tão pouco ser apenas um evento anual, um concurso ou um processo de recolha de sugestões. Deve incluir estes momentos, que são muito importantes, mas tem de ir mais além. A inovação tem de ser uma mudança de cultura e uma nova forma de agir. Tem de estar no ADN das vossas organizações, no ADN de toda a Administração Pública, desde a gestão interna do dia-a-dia dos serviços à prestação de serviços aos cidadãos em *front-office*.

“A inovação tem de ser o novo normal da Administração Pública.”



PALAVRAS-CHAVE

Inovação | Serviço público | Eficiência | Qualidade | Parcerias | Experimentação | Atrair talento | *Simplex* |

Mário Centeno



Os temas destes encontros – Segurança e Saúde no Trabalho, Percursos Profissionais e Competências e Inovação na Gestão – correspondem aos três eixos de intervenção que o Governo definiu para desenvolver capacidade organizacional nos serviços públicos: valorizar os trabalhadores, desenvolver ambientes de trabalho positivos e melhorar a gestão pública.

A Administração Pública enfrenta desafios que exigem uma adaptação constante e requerem a introdução de práticas inovadoras no seu funcionamento, pois as administrações públicas de hoje não são as do passado nem serão as do futuro. Têm e terão, na sua essência, um núcleo de valores e princípios, como sejam a defesa do interesse público ou a salvaguarda do Estado de Direito, mas a forma como prosseguem os seus objetivos, como se organizam, como são geridas e como prestam serviços tem-se alterado de forma radical e a uma velocidade sem precedentes.

“Inovar não é uma moda mas uma questão de sobrevivência de todas as organizações, públicas ou privadas, grandes ou pequenas, em todos os espaços e geografias.”

A promoção da inovação no setor público é um objetivo do Programa do XXI Governo e tem sido prosseguido através de diferentes iniciativas.

A estratégia de transformação da Administração Pública, alicerçada nos eixos da valorização dos trabalhadores em funções públicas, da criação e garantia de boas condições de trabalho e da melhoria da organização e da gestão pública, proporciona as condições fundamentais para que a inovação possa ser promovida como uma capacidade transversal em todos os organismos públicos.

O grande desafio que se coloca hoje aos organismos públicos é desenvolver ambientes e modelos de trabalho que, com uma liderança mobilizadora, permitam aos trabalhadores identificar problemas, formular ideias, desenvolver propostas, implementar projetos, avaliar resultados e partilhar o conhecimento de forma mais colaborativa.

“Inovar exige visão, antecipação, criatividade, colaboração, adaptabilidade, qualificações, persistência, experimentação, avaliação e partilha.”

Exige uma liderança eficaz, que encoraje e acolha a inovação. Com líderes que fomentam e participam ativamente na criação de ambientes de trabalho facilitadores, líderes motivados e motivadores e que dão o exemplo.

Marcam presença neste encontro uma boa parte dos dirigentes da nossa Administração. É a todos, e cada um de vós, que lançamos este desafio: sejam os catalisadores do potencial de inovação que existe nos vossos serviços.

Para apoiar a vossa atuação, o Governo criou o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública

(SIIGeP). Um sistema dirigido à administração central direta e indireta, com o objetivo de estimular a inovação nos domínios da valorização dos recursos humanos, dos ambientes de trabalho e dos modelos de gestão.

Através das iniciativas de inovação enquadradas no domínio de melhoria dos ambientes de trabalho pretende-se o bem-estar no trabalho, em resultado da implementação de instrumentos de conciliação da vida profissional e pessoal, de programas de saúde ocupacional e da melhoria da gestão das ausências motivadas por doença ou acidente de trabalho.

Estas iniciativas focam-se na promoção do trabalho colaborativo e da gestão transversal, dentro de uma entidade, entre entidades da mesma área governativa ou entre entidades de diversas áreas governativas e outras administrações públicas, mas também na simplificação de processos.

“O sistema aqui anunciado (SIIGeP) assenta, assim, em três tipos de incentivos: Capacitação, Experimentação e Reconhecimento.”

A capacitação para a inovação inclui ações de formação, experiências de trabalho em instituições internacionais inovadoras ou outros incentivos semelhantes que reforcem as competências de dirigentes e trabalhadores para a inovação.

A experimentação traduz-se no desenvolvimento de projetos de inovação que visem testar novos modelos de gestão com objetivos concretos de melhoria de funcionamento dos serviços públicos.

Os projetos experimentais podem implicar a suspensão temporária de regimes legais vigentes, através do instrumento legal adequado para esse efeito e pelo período de duração do projeto, traduzindo o mecanismo de “direito ao desafio”, um conceito utilizado noutros países para testar soluções não previstas na lei.

O reconhecimento será realizado através da atribuição de prémios aos projetos inovadores na gestão que apresentem resultados mensuráveis.

Preparar a Administração Pública para servir o país exige uma atuação concertada de todos, em particular de responsáveis políticos, dirigentes e trabalhadores. Para que todos façam a sua parte num projeto coletivo que nos deve unir a todos. Um desafio que exige empenho, criatividade, persistência e crença no futuro.

PALAVRAS-CHAVE

Segurança e Saúde no Trabalho | Percursos profissionais | Competências | Inovação na gestão | Valorização dos trabalhadores | Ambiente positivo | Gestão pública | SIIGeP

António Costa



Há cerca de vinte anos, quando tinha a tutela da Expo-98, inaugurei a primeira Escola do Parque das Nações, em Lisboa. Trata-se de uma escola muito bonita, diferente das outras, inspirada no tema dos oceanos, com ondas de mar e forma de baleia. Quando, durante a inauguração, perguntei ao Arquitecto que a projetou em que ateliê trabalhava, respondeu-me que era funcionário da Direção Geral das Construções Escolares. Tentei disfarçar a minha estranheza, mas o Arquitecto percebeu que eu tinha ficado efetivamente admirado: “pois, eu percebo a sua surpresa mas é que, desta vez, eu tive a liberdade de idealizar o projeto que, de facto, eu queria fazer para esta escola”. Isto, para mim, foi uma enorme e inesquecível lição porque para haver inovação tem de haver criatividade.

“Só há criatividade se houver liberdade.”

Com este exemplo quero deixar bem claro que defendo que a liberdade no seio da Administração é absolutamente fundamental para que seja inovadora.

A Administração não é por natureza mais conservadora do que qualquer outro elemento da sociedade. Não há nenhuma razão genética para que

quem trabalha numa empresa seja mais inovador do que quem trabalha na Administração.

A grande diferença entre trabalhar numa empresa e trabalhar na Administração é que nesta estamos habitualmente excessivamente constringidos pelo quadro regulamentar e legal. E constringidos por todo um sistema de controlo interno que, em regra, é pouco eficiente e altamente castrador da liberdade, da criatividade e da capacidade de inovação.

“Se queremos uma Administração inovadora devemos estimular a inovação e promover o ‘direito ao desafio’: para que cada funcionário, cada dirigente, possa sugerir, propor, tomar a iniciativa, querer fazer diferente e ainda melhor.”

Queixamo-nos frequentemente que sempre que alguém propõe uma mudança, esbarra no sinal vermelho: “não, isso não é possível porque sempre fizemos assim”. Há uma maneira de mudar esse sinal para verde e progredir, combatendo velhos e mecânicos hábitos de fazer tudo da mesma maneira. A solução é não só permitir mas incentivar as pessoas da Administração a fazer diferente. Motivá-las para a inovação e para a mudança.

A mudança é um processo. Alguns acham que a Reforma do Estado acontece num momento único, carregando num botão, com uma espécie de *Big Bang* em que um dia acordamos e está tudo diferente. A realidade não é assim. Não acredito em *Big Bangs* nem em varinhas mágicas que resolvam os problemas de um dia para o outro. A mudança é uma evolução, uma construção, um processo contínuo que tem de ser feito em todas as direções.

Algumas transformações, sobretudo no passado, foram sendo feitas apenas na vertical, de cima para baixo. Mas felizmente, ao longo dos anos, a Administração Pública transformou-se profundamente e adotou uma cultura própria de inovação. A mudança já não é apenas vertical, de cima para baixo, faz-se em todas as direções.

É com muita satisfação que, dez anos depois, constatamos que a esmagadora maioria das propostas que surgem em cada exercício anual do *Simplex* já são sugeridas pela própria Administração. E é essa dinâmica que temos de lançar permanentemente no conjunto da Administração Pública.

O Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP) tem precisamente este objetivo: a motivação dos dirigentes e do conjunto da Administração. É uma aposta clara na valorização dos recursos humanos, na melhoria dos ambientes de trabalho e no desenvolvimento de modelos de gestão. É um “incentivo ao desafio” para que se desafiem modelos pré-concebidos, para que nos desafiem a podermos fazer diferente.

Esse é também, por isso, um desafio dirigido ao próprio Governo. Temos bem consciência de que para que essa liberdade na Administração exista, é essencial que o Governo, na sua capacidade legislativa e regulatória, devolva a cada um dos funcionários públicos a liberdade de poder criar e inovar.

Em conclusão, temos todos o “direito ao desafio”. A Administração tem o direito a desafiar-nos e o Governo tem o estimulante desafio de aceitar fazer diferente. Desafiemo-nos a fazer diferente.



Desafiemo-nos todos a fazer de forma diferente, cada vez melhor.

Porque o objetivo maior é partilhado por todos nós – podermos ter, cada vez mais, uma Administração Pública que todos os dias continue a ser, como é, um motivo de orgulho para cada uma e cada um dos Portugueses.

“Vamos desafiar-nos. Vamos inovar. Vamos melhorar.”

PALAVRAS-CHAVE

Inovação | Criatividade | Liberdade | Iniciativa | Motivação | Direito ao desafio | SIIGeP

1.º PAINEL

Inovação no setor público



Marcos Bonturi

*Diretor de Governação
Pública na OCDE*



Brenton Caffin

*Diretor Executivo de
Parcerias Globais de
Inovação na NESTA*



Gonçalo Caseiro

*Presidente do Conselho de
Administração da INCM*



MODERADOR: Bruno Monteiro

Coordenador do LabX

Marcos Bonturi

Diretor de Governação Pública na OCDE

1. As administrações públicas são frequentemente mal estruturadas para lidarem com a mudança e a incerteza constante. Não se pretende com isto dizer que os governos não sejam inovadores. Muitos governos estão a inovar e Portugal é um exemplo claro, com diversos esforços de inovação, como o *Simplex* ou o *LabX*. Há governos que levam muito a sério esse esforço mas, verdadeiramente, ainda nenhum chegou lá, denunciando um enorme fosso entre o que está a ser feito e o que pode ser feito.

2. No setor público, a inovação não é estrutural; com frequência os governos inovam em resposta a uma crise ou dependem exclusivamente de um dirigente que lidera a mudança. A inovação pressupõe uma mudança estrutural no modo como a Administração Pública está organizada, deixando de ser apenas reativa.

3. O que é ou não inovação? Inovar é fazer algo diferente ou fazê-lo de modo diferente.

“Uma boa ideia que não é implementada não é inovação.”

4. Quando há verdadeira inovação, há ganhos e perdas. Por exemplo, quando se altera o sistema fiscal existente num país para sistemas digitais, há enormes ganhos de eficiência mas há também os que perdem o seu papel de intermediário na cadeia administrativa.

“No setor público, a inovação é um processo que devemos gerir, apoiar, favorecer e encorajar.”



5. Os serviços públicos devem concentrar-se no modo como fornecem os serviços, de acordo com as missões e os objetivos atuais mas, sobretudo, têm de prever e preparar-se para os desafios do futuro.

6. Não existe uma fórmula mágica para criar inovação, depende da conjugação de três fatores: vontade, capacidade e possibilidade. A inovação é também um processo de aprendizagem e consciencialização do valor que pode acrescentar a cada um dos trabalhadores e do valor que, em conjunto, representa para a organização.

7. A OCDE trabalha com vários países no sentido de aumentar a capacidade do setor público e tornar a inovação mais estrutural, investindo na alteração do próprio conceito de inovação, para que de ambíguo se transforme em algo mais tangível, com mais significado e mensurável.

“É difícil medir a inovação e é ainda mais difícil medir o seu impacto. A resposta pode estar no que separa o problema da solução, a diferença entre o que precisa ser feito e o que está efetivamente a ser feito.”

PALAVRAS-CHAVE

Setor público | Mudança proativa | Inovação estrutural | Processo contínuo | Valor

Brenton Caffin

Diretor Executivo de Parcerias Globais de Inovação na NESTA

“É importante reconhecer que a inovação não é uma novidade; as organizações inovam há séculos.”

8. Capacitar as administrações públicas para que saibam lidar com os desafios que enfrentam atualmente é essencial. A inovação pode ser um conceito vago e permeável às experiências pessoais e profissionais de cada indivíduo. Dependendo da experiência ou interlocutor, podem surgir visões muito diferentes de inovação e de como lidar com ela.

9. A NESTA construiu um mapa para articular diferentes abordagens (*talent space*, *solution space*, *technology space* e *intelligence space*) e métodos de inovação de que são exemplo o desenho com foco nas pessoas, as percepções comportamentais, os laboratórios de inovação, *Big Data*, ou Administração aberta. As pessoas são incentivadas a diversificar os métodos para resolver problemas, o que permite identificar qual a melhor abordagem para determinado tipo de situação.

10. A inovação extravasa a tecnologia. É o uso que dela se faz, em conjunto com a iniciativa, a imaginação e o trabalho das organizações que permite inovar e redesenhar o serviço público.

11. Pode-se explorar múltiplos futuros possíveis, ser preditivos em relação aos diferentes cenários que se podem antecipar no futuro e, finalmente, explorar o eixo problemas/soluções. Deve-se iterar entre a compreensão da natureza do problema e o testar das soluções possíveis, para confirmar se foi bem entendido.

12. A construção das competências do serviço público do séc. XXI implica capacitar as pessoas para a aprendizagem, a experimentação, para o trabalho colaborativo e com os diversos *stakeholders* e envol-



ver de forma mais criativa os cidadãos no desenho dos serviços públicos.

“A inovação é muitas vezes arriscada porque não foi testada.”

13. Para conduzir as pessoas na mudança é necessário uma liderança diferente, entusiasta, que dê tempo, recursos e espaço às pessoas para criarem valor.

14. À semelhança da NESTA, que tem vindo a desenvolver um quadro de competências com equipas multinacionais e multidisciplinares, com uma combinação de características desde as que podem ser trabalhadas às inatas a qualquer ser humano, o recrutamento da força de trabalho do futuro deverá ter em conta essas características e trazê-las para as organizações.

15. O Primeiro-Ministro português afirmou que “criatividade exige liberdade”. A oportunidade e a liberdade andam sempre juntas e existem muitos exemplos em várias partes do mundo que criaram essa oportunidade para inovar, nomeadamente no Canadá e na Europa. No programa *Canada's Free Agents* as pessoas podem candidatar-se e fazer parte da iniciativa, tendo a liberdade de percorrer as agências públicas e criar os seus próprios projetos, constituindo as suas próprias equipas, motivadas para criar valor público.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação | Oportunidade | Liberdade | Competências | Nova liderança | Experimentação | Trabalho colaborativo

Gonçalo Caseiro

Presidente do Conselho de Administração da INCM

16. A Imprensa Nacional Casa da Moeda (INCM) é sobretudo conhecida pela sua área editorial, por ser uma editora de salvaguarda nacional mas, na verdade, tem quatro áreas de negócio. As duas principais e que representam mais de 90% da sua atividade são a gráfica de segurança e a produção de moeda.

17. Uma organização que sobrevive há 250 anos tem que ter na sua cultura e no seu DNA algo de inovador que lhe permitiu adaptar-se ao longo do tempo. Olhando para trás cerca de 20 anos percebemos as grandes diferenças entre o que era a INCM e o que é hoje. No ano 2000 vivíamos da mercantilização da burocracia, éramos conhecidos pelos formulários e pelas assinaturas do Diário da República e a sua impressão em papel.

“A transformação digital ditou um ponto de viragem: internacionalizar os produtos que já fazíamos muito bem.”

18. Ocorreu uma grande transformação com os programas de modernização administrativa, com a criação do cartão de cidadão, do passaporte eletrónico logo nos primeiros anos do *Simplex* e, em 2014/2015, a INCM estava completamente diferente.

19. Portugal é conhecido pelo seu cartão de cidadão, tem um dos passaportes mais seguros do Mundo e destaca-se pelos projetos de modernização administrativa. Tínhamos os produtos e havia um mercado para exportar.

20. As exportações da INCM, de 2014 a 2017, cresceram a um ritmo de 15,5% para os PALOP, mas também para países da América Latina. Essas exportações proporcionaram capacidade financeira para investir noutras áreas e em novos produtos, tendo como pilares a confiança, a segurança e a capacidade de transformação.



21. Para esse desafio optou-se por uma “inovação aberta” fazendo parcerias com as Universidades e as suas escolas de engenharia, para ajudarem a INCM a ser disruptiva na inovação. Foram definidos quatro pilares fundamentais:

- A criação de um “banco de ideias”;
- A inovação disruptiva que precisa de tempo, espaço e equipas;
- A criação de uma rede de aproximação entre a INCM e a investigação livre que é feita nas Universidades;
- O investimento de 1% do volume de negócios em I&D com a criação de um prémio no valor de 500.000€, o maior já atribuído em Portugal nesta área.

22. Como resultado, por exemplo, o cartão de cidadão já pode ter *chips* de múltiplos fabricantes e isso só é possível graças à colaboração com as universidades. Este é um projeto claramente ganhador, com um investimento diminuto para as vantagens que trouxe em termos de compras públicas e competitividade.

“Em Portugal é possível fazer coisas como os melhores do mundo, por via da colaboração aberta, da nossa cultura e dos nossos parceiros.”

PALAVRAS-CHAVE

Modernização administrativa | Transformação digital | Inovação disruptiva | Parcerias | I&D | Competitividade

2.º PAINEL

Envolver os trabalhadores na inovação



Jon Pierre

Professor de Ciência Política na Universidade de Gotemburgo, Suécia



Ken Smith

Diretor da Escola de Governo da Austrália e Nova Zelândia (ANZSOG)



Nuno Bulcão Sarmento

Chefe de Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada



MODERADORA: Helena Garrido

Jornalista

Jon Pierre

Professor de Ciência Política na Universidade de Gotemburgo, Suécia

1. Quando se fala de inovação no setor público deve-se pensar em envolver as pessoas, em identificar os obstáculos na passagem da inovação para a mudança e a reforma e fazer cinco perguntas básicas: O que é a inovação? Porque inovam as organizações? Como inovam as organizações? Por que são a inovação e a mudança desafiadoras? E, como mobilizar os funcionários públicos para apoiarem e se envolverem na inovação e na mudança?

2. A inovação no setor público implica uma nova estratégia para a prestação dos serviços e um novo modelo de prestar esses serviços, descobrir novos parceiros com quem trabalhar e partilhar ideias. Implica novos conceitos de serviço público, novas plataformas digitais para interagir com os cidadãos, novas ideias sobre gestão, envolvimento dos trabalhadores e capacitação.

“Se uma empresa do setor privado falhar a aposta na inovação e no desenvolvimento eventualmente vai à falência. Isto não acontece nas organizações públicas mas há outras consequências como a perda de legitimidade e de confiança.”

3. As organizações têm que inovar porque as expectativas dos cidadãos relativamente ao serviço público mudaram. O setor público orgulha-se de prestar serviços de modo uniforme, sendo a igualdade de tratamento a sua imagem de marca. Mas os cidadãos da maioria dos países não valorizam a igualdade de tratamento, querem serviços que respondam às suas necessidades individuais e ainda não se sabe como adaptar o serviço público a essa realidade. Também há uma exigência de aumento da eficiência e de diminuição de custos com a utilização das novas tecnologias.

4. Há que fazer a distinção entre um modelo de inovação *top-down* e um modelo *bottom-up*. A experiência mostra que os funcionários públicos que estão,



por exemplo, nos balcões de atendimento, sabem bem o que é funcional. Mas as organizações públicas, altamente hierarquizadas, revelam uma separação entre quem tem o poder e quem tem o conhecimento prático o que é, em si, um problema.

5. As organizações públicas aprendem muito umas com as outras. Um estudo feito recentemente na Alemanha sobre o setor público da Dinamarca concluiu que 79% da inovação nas organizações públicas é desenvolvida em colaboração com um ou mais parceiros externos, a maioria dos quais outras organizações públicas.

“A inovação implica que os funcionários façam parte do processo para que a mudança tenha consequências ao nível da gestão e da liderança.”

6. Os funcionários que muitas vezes se sentem ameaçados pela mudança, na maioria das vezes imposta e não devidamente explicada, têm que ser envolvidos no processo e perceber o seu objetivo. Se estiverem envolvidos e se sentirem motivados podem ter ideias extraordinárias. Os dirigentes públicos têm que prescindir de parte do monopólio do controlo e ouvir e aprender com os funcionários, todos têm que compreender o porquê da mudança e devem sentir segurança.

PALAVRAS-CHAVE

Mudança | Envolvimento | Modelo de inovação | Serviço público | Expectativa | Parcerias

Ken Smith

Diretor da Escola de Governo da Austrália e Nova Zelândia (ANZSOG)

7. É importante inovar com a força de trabalho mas também com a comunidade. Atualmente é possível destacar as principais tendências que afetam o serviço público e a capacitação do setor público em particular: o grande volume de dados e sua análise com um impacto cada vez maior na forma como trabalhamos, recebemos informação e tomamos decisões; a perda de confiança na Administração Pública que acontece no mundo ocidental. Quanto mais próxima a Administração estiver das pessoas, maior será o seu entrosamento e maior será a confiança; a crescente complexidade da mudança tecnológica torna necessário capacitar as pessoas para essa mudança; a evolução demográfica em que as pessoas vivem mais e com mais saúde é por si só um desafio para a força de trabalho, nomeadamente na criação de oportunidades para envolver os jovens na Administração Pública.

8. Por outro lado, as atitudes em relação ao desenvolvimento profissional estão a mudar. A formação no local de trabalho, a aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida são mais valorizadas pelos trabalhadores; o perfil do trabalhador em funções públicas está também a mudar. Os trabalhadores são cada vez mais qualificados e o processo de recrutamento está mais flexível; com a evolução das tecnologias e a facilidade no acesso à informação crescem as exigências dos cidadãos em relação à transparência e criação de valor.

9. Do conjunto de competências cruciais identificadas pela OCDE para a inovação no setor público, o primeiro, envolto em alguma controvérsia, é a insurgência, um termo propositadamente escolhido que vai para além da disrupção, significando liberdade para questionar. Realce também para a iteração, literacia de dados, foco no cidadão, curiosidade e *storytelling*.

10. O Professor holandês Zeger van der Wall, a trabalhar na Escola de Políticas Públicas da Universidade Nacional de Singapura, identificou mais algumas



competências que os líderes públicos necessitam no séc. XXI: trabalhar em rede, mentoria, envolvimento das partes interessadas, literacia digital, *design thinking*, *storytelling*, capacidade de resposta, agilidade, coragem, empreendedorismo e facilitação.

“Na Austrália e Nova Zelândia, cada uma das 10 províncias e 15 universidades trabalham em rede para tornar possível a mudança.”

11. É necessário investir na formação e desenvolvimento das pessoas. Os prémios e recompensas pela inovação são importantes mas não devem revestir só a forma financeira, devendo incidir também na melhoria da prestação dos serviços públicos.

12. Uma verdadeira liderança retira o melhor da sua força de trabalho, dá-lhe liberdade e garante que ela possa atingir os objetivos, medindo-os. A inovação não deve ser fechada em gabinetes; as grandes mudanças acontecerão quando todos souberem quais os resultados a atingir e sentirem respeito pelo seu profissionalismo e capacidade.

“(...) devemos dar um passo atrás e perceber se estamos a liderar ou administrar, e eu preferiria a liderança, sabendo que isso significa o total compromisso.”

PALAVRAS-CHAVE

Big Data | Competências | Liderança | Formação | Desenvolvimento pessoal | Insurgência | Liberdade

Nuno Bulcão Sarmento

Chefe de Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada

13. A missão da Marinha é contribuir para que Portugal use o mar, desempenhando 3 funções: (i) dissuasão, defesa militar e apoio à política externa; (ii) segurança, autoridade do Estado e apoio a emergências civis e (iii) desenvolvimento económico, científico e cultural.

14. Em 2006, a Marinha considerava que conseguia fazer um bom planeamento estratégico mas que não assegurava o seu alinhamento com as pessoas. Decidiu-se então pelo *Balanced Scorecard*, contratando uma empresa de consultoria nacional. A sua implementação numa perspetiva empresarial foi um desastre, houve conflitos a nível da gestão de topo e da gestão intermédia. Na realidade, não funcionou e durante um a dois anos não se falou de *Balanced Scorecard* na Marinha.

15. Em 2009, o problema mantinha-se e talvez fosse este o primeiro fator inovador, ter a possibilidade de falhar. O segundo foi perceber que a inovação é por vezes olhar para as mesmas coisas numa perspetiva diferente e encontrar a ponte entre as partes. Recorreu-se a duas empresas, uma na área da estratégia de *Kaplan & Norton* e outra em gestão de projetos, correspondente à componente de operacionalização. Queríamos ajuda para desenvolver o modelo e não propriamente na sua implementação, o que permitiu a introdução de algumas componentes da cultura naval no processo. Dessa parceria produziu-se a diretiva estratégica da Marinha, um documento de comunicação interna e externa.

“Não se pode gerir o que não se medir.”

16. O mapa estratégico, para além de uma ferramenta interessante de comunicação que permite promover a discussão na organização a nível de topo mas também a nível intermédio e operacional, constituiu-se como um elemento de integração vertical e horizontal tendo sido criado, com o apoio das empresas contratadas, um núcleo de consultoria interna para promover a sua plena implementação.



17. Uma das componentes fundamentais para a inovação foi a integração com a tecnologia. Houve sempre um foco nos trabalhadores, nas tarefas que tinham em mãos e de cada vez que se pedia para planearem mais qualquer coisa ou dar mais informação, procurava-se introduzir os sistemas de informação que potencializassem esse trabalho. Um exemplo disso é o Plano de Atividades, que neste momento é gerado pelo sistema de planeamento.

“Neste momento temos um mapa estratégico que nos permite isolar um objetivo e identificar a sua ligação a nível de topo e a nível operacional. Se necessário, ‘descer’ à componente da gestão de projeto e utilizar a informação no apoio à decisão.”

18. Num processo de planeamento estratégico são cinco os fatores considerados críticos para o sucesso: (i) compromisso da gestão de topo, (ii) criação do sentido de urgência, (iii) liderança ativa que garanta a continuidade, (iv) comunicar para envolver as pessoas e (v) massa crítica organizacional.

*“A Marinha tem muito orgulho em ser a primeira organização portuguesa a entrar no *Balanced Scorecard Hall of Fame*.”*

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard | Mapa estratégico | Cultura naval | Tecnologia | Comunicação interna

Fátima Fonseca

Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público



“Porque insistimos em falar dessa coisa antiga que é a inovação? Porque a inovação é sempre necessária.”

A inovação é essencial no setor privado mas não é menos essencial no setor público. A inovação é essencial para concretizar os objetivos de políticas integradas exigidos para o desenvolvimento sustentável num mundo sempre desafiante. Objetivos que exigem novas formas de atuação das organizações do setor público, através dos silos organizacionais, com capacidade adaptativa e em abertura à participação dos trabalhadores, parceiros e clientes.

Falamos de uma inovação que já escapa aos paradigmas tradicionais, enraizados na revolução industrial e nas tecnologias de informação e comunicação. Uma inovação que, para além de se focar na ciência, na tecnologia e na economia, também aborda o tema da mudança institucional necessária à mudança social mais abrangente. Uma mudança fundada na ética, nos valores humanos e no

bem-estar social, para promover uma transformação sustentável. Uma visão holística da inovação, inovação total e colaborativa, impulsionada por uma visão estratégica.

“A inovação não é golpe de génio nem um acaso, é um processo colaborativo.”

Nas inovações bem sucedidas, as ideias de uns alimentam o trabalho de todos e existem pelo menos três capacidades que as organizações inovadoras dominam: gerar ideias através do debate, tomar decisões integradoras, que combinam ideias diferentes e até opostas e testar e experimentar através da rápida concretização, reflexão, aprendizagem e ajustamento.

“As capacidades não nascem de geração espontânea; são ativamente desenvolvidas nas organizações, onde a liderança tem um papel fundamental.”

As lideranças são essenciais na ativação dessas capacidades. Um estudo dinamarquês recente sobre inovação no setor público afirma que 69% das inovações envolvem políticos. Tal como anunciou hoje, o Governo pode e deve estimular um ecossistema propício à inovação e fá-lo através da capacitação, do estímulo à experimentação e do reconhecimento de práticas inovadoras. Esse é o papel da liderança política, que assim cumpre a sua parte.

Mas a liderança organizacional não é menos determinante na inovação. Cada equipa dirigente deve

fazer a sua parte, para que os trabalhadores também possam fazer a deles. Isto significa que todos os dirigentes devem assumir e concretizar três responsabilidades fundamentais.

(i) Ter a atitude certa. Ninguém inova por decreto, é necessário que sejam criadas condições para inovar. Cada dirigente deve assumir o papel de catalisador da inovação na sua organização, assumindo riscos, estimulando o debate aberto, promovendo mudanças. Ninguém se torna inovador por falar de inovação. Ser inovador significa ter uma filosofia e atitude pessoal, que se transporta para o mundo do trabalho: compreender que a aprendizagem vem da experimentação, da curiosidade e da coragem, transformando-se em hábitos, rotinas e processos sistemáticos.

(ii) Conhecer bem a organização, as pessoas, a cultura, as competências existentes e perceber quais as competências a desenvolver é parte importante da criação de capacidade de inovação. Das 10 competências imprescindíveis em 2020, muitas são competências fundamentais para a inovação, mas identificá-las não é o bastante, têm que ser transferidas para a organização. Por isso é fundamental ter modelos de gestão de pessoas adequados a novos modelos de trabalho.

(iii) Definir o seu caminho. Isto significa essencialmente duas coisas: assumir como filosofia experimentar, aprender, adaptar e voltar a tentar, sempre com disponibilidade para partilhar e adotar as metodologias que permitam operacionalizar esta filosofia no quotidiano da organização. E tendo consciência que os métodos não são modelos fixos nem objetivos de inovação em si mesmos. Todos os líderes, equipas e organizações

devem encontrar o seu caminho, encarando as ferramentas com flexibilidade e cada espaço de trabalho como um espaço de experimentação.

“Não existem soluções rápidas nem fórmulas milagrosas. Não existem ferramentas imodificáveis, porque as caixas de ferramentas de gestão não são fins em si próprios mas um meio para obter resultados e impactos.”

Encerra-se assim este ciclo de três encontros onde discutimos os três pilares da dinâmica transformadora da Administração Pública: a valorização das pessoas, os bons ambientes de trabalho e a gestão e a inovação na gestão. Estas são três dimensões que se interseitam numa visão holística da mudança. Nenhuma destas partes produz efeitos sozinha, é necessária a conjugação de todas para que as mudanças aconteçam. Por isso, o Governo investe nas três dimensões, com medidas concretas e compromissos claros.

“A concretização das medidas que transformam a Administração Pública não depende só do Governo, é um desígnio coletivo em que cada um desempenha o seu papel.”

Aliemos, pois, a reflexão à ação. Inúmeras inovações necessárias a um melhor serviço público estão à espera de acontecer. Só precisam de uma oportunidade.

PALAVRAS-CHAVE

Políticas públicas integradas | Liderança política | Liderança organizacional | Visão estratégica | Mudança colaborativa | Valorização das pessoas | Ambiente positivo | Inovação na gestão

SESSÃO PARALELA

Liderança para a inovação na gestão da Administração Pública: ideias em debate



Francisco Nunes

*Professor Auxiliar
no ISCTE-IUL*



Helena Rodrigues

*Presidente do Sindicato
dos Quadros Técnicos
do Estado (STE)*



Paula Nanita

*Administradora Executiva
da Fundação Nossa Senhora
do Bom Sucesso*



Paulo Simões

*Secretário Executivo da
Comunidade Intermunicipal
do Oeste*



MODERADOR:

Filipe Teles

Pró-Reitor da Universidade de Aveiro

Francisco Nunes

Professor Auxiliar no ISCTE-IUL

1. O tema da inovação suscita três inquietações. A primeira pode-se designar por “inquietação das dualidades”. Por um lado a vontade de inovar e por outro a necessidade de oferecer um conjunto de serviços, mantendo a necessária e fundamental regularidade de trabalhar de acordo com um conjunto de métodos de trabalho instituídos, de procedimentos aceites e de acordo com um conjunto de normas legislativas bem alinhadas.

“Como é que conseguimos instituir esta dupla necessidade de, por um lado, ser adaptativo e, ao mesmo tempo, seguir o alinhamento.”

2. Numa empresa inovadora tudo é muito simples: cria-se um departamento de investigação e desenvolvimento, as pessoas que lá estão são geridas por um conjunto de regras e, depois, cria-se um departamento de produção. São duas coisas separadas. Muitas vezes nos serviços públicos é pedido à mesma unidade, ao mesmo departamento ou secção que desempenhe todos os papéis, ou seja, da investigação ao desenvolvimento e à produção.

3. Uma segunda inquietação, mais ampla, que não se aplica apenas ao setor público, pode designar-se como a inquietação da “super-pessoa”, a “super-mulher”, o “super-homem” ou, no caso vertente, o “su-

per-dirigente”. Trata-se da ideia de que as pessoas, para poderem promover práticas inovadoras, têm que ser líderes e que os líderes têm que ter características especiais. Existe uma crença na nossa sociedade que os líderes são um fator extremamente importante para que determinados resultados organizacionais sejam atingidos.

“Existe uma crença genérica sobre a liderança que é profundamente errada, de que a liderança é um conjunto de atributos individuais e que, se uma pessoa não os tem, ao substituí-la por outra, os resultados tenderão a melhorar.”

4. A terceira inquietação é um termo invulgar, o isomorfismo, e já foi aqui abordado quando se falou na implementação do *Balanced Scorecard* e na insistência em implementar soluções que já existam noutros sítios. Tal conduz a que se copiem práticas que, mesmo que tenham resultados muito positivos numa instituição, mesmo com a perceção de que poderão resultar muito bem, na maior parte dos casos não existe a noção do seu real impacto na nossa organização porque não se podem avaliar, apenas se podem medir.

5. As mudanças nos processos de gestão têm contextos organizacionais específicos das organizações onde acontecem. Não é preciso ser um super-homem para mudar nem é preciso ter características especiais para introduzir mudanças na forma como se trabalha.



PALAVRAS-CHAVE

Vontade | Procedimentos | Regulamentação | Super-dirigente | Isomorfismo | Avaliação de impacto | Mudança | Contexto organizacional

Helena Rodrigues

Presidente do Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado (STE)

6. O tema da modernização da Administração Pública tem sido uma constante em cada Programa de Governo do regime democrático. A história diz-nos que os processos de mudança visam, de um modo geral, mexer no estatuto dos trabalhadores, fragilizar o vínculo laboral, alterar a estrutura remuneratória. Tudo isto sob diversos chapéus, ora de reforma, ora de contenção do défice ou de melhoria dos serviços públicos.

“Para os dirigentes sindicais é importante perceber que caminhos se abrem e que ciclos se fecham no atual movimento de gestão da AP.”

7. No caso em apreço, colocando-se a tônica no dirigente-líder no processo de inovação da gestão da AP, surge a seguinte questão: que margem tem o dirigente-líder da AP, no exercício das suas funções, para processos de inovação na gestão? Há respostas possíveis, com base no que baliza diretamente a ação dos dirigentes e a todos se destina.

8. É-lhes pedido que atinjam ou superem os objetivos com recursos cada vez mais escassos, devem agir exclusivamente na prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos, nos quais se incluem os funcionários públicos, com subordinação à Constituição e à Lei e pautando a sua ação pelo respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade e da boa-fé.

9. Solicita-se igualmente que desburocratizem a sua ação tanto quanto possível com a maior proximidade aos seus destinatários, com a participação

dos mesmos na gestão efetiva através das associações, designadamente as associações sindicais ou de outras formas de representação democrática. Tudo isto consta do título 9º, Art.º 266 a 272 da CRP.

10. Existem fatores que, pela sua ação, limitam, influenciam ou determinam também a mudança, tais como as agendas partidárias e a competição entre os diversos atores na procura de alcançar a liderança política, agendas específicas de liderança por determinado setor ou grupo na luta pela sobrevivência e, ainda, os fatores que nos são impostos por terceiros como, designadamente, os pedidos de ajuda que solicitámos em 1977, 1983 e 2011.

11. O processo de inovação suscita ainda questões de outra natureza: Já se cumpriu com tudo o que a CRP consagra no seu título 9º? Asseguraram-se os mecanismos de participação dos interessados na gestão efetiva dos serviços e na formação das decisões ou deliberações que lhes disserem respeito? Existem práticas salutaras de avaliação dos serviços da AP? Como se avaliam os resultados das reformas anteriores? Como foram partilhados os conhecimentos e as técnicas utilizadas?

“No percurso das alterações e experimentações estão dirigentes e trabalhadores da AP que diariamente dão o seu melhor.”

12. Os dirigentes e trabalhadores são os principais interessados em que tudo corra bem e que o cidadão se sinta satisfeito com o serviço que lhe é prestado. Sentem o dever do serviço público, foram e serão sempre os recursos capazes de fazer a mudança e, apesar disso, continuam a ser desconsiderados, especialmente os grupos profissionais mais qualificados.

PALAVRAS-CHAVE

Processos de mudança | Dirigente-líder | Escassez de recursos | Participação | Avaliação | Serviço público | Valorização

Paula Nanita

Administradora Executiva da Fundação Nossa Senhora do Bom Sucesso

13. No início do século a definição de liderança mais consensual passava pela capacidade de o indivíduo influenciar outros e de capacitá-los, de modo a contribuir para o sucesso e para a eficácia das organizações. No entanto, as questões de liderança associadas à inovação trouxeram novos desafios.

14. Em 2001, Jim Collins identificou cinco níveis hierárquicos para os líderes. Níveis que nada têm a ver com a estrutura hierárquica das organizações mas sim com os níveis de liderança. No 3º nível, o intermédio, estava o “gestor competente”, aquele que consegue dirigir uma organização com um bom plano estratégico, que usa os instrumentos disponíveis e utiliza bem o sistema de gestão de desempenho alinhando os objetivos das pessoas com os da organização. O “líder excelente” (nível 5) é aquele que instiga desempenhos duradouros, exigindo determinação profissional elevada e grande humildade pessoal do líder.

15. Mais recentemente, em 2016, a *Harvard Business Review* publicou um artigo sobre organizações que inovam e, dentro destas, as que procuram promover inovação radical. São organizações que saem dos seus próprios limites e fazem alianças com outras para poderem pensar “fora da caixa”, alargar e criar novas perspetivas e alcançar a inovação. A necessidade de lidar com outros contextos e de trabalhar com outras organizações, trouxe o desafio de liderar fora das fronteiras organizacionais.

16. Tradicionalmente, criavam-se *task forces* ou equipas de projeto nas organizações, como instrumentos facilitadores para atingir objetivos mais rapidamente, cruzando perspetivas diversas. Hoje é crítico o diálogo entre organizações e, nesse artigo da *Harvard Business Review*, foram identificados quatro passos para promover o ambiente organizacional adequado: (i) promover uma visão adap-

tável, (ii) promover a segurança psicológica num ambiente de risco, (iii) ter capacidade para partilhar conhecimento e (iv) encorajar a interação colaborativa.

17. A “liderança colaborativa” exige das nossas organizações que evoluam de ego-sistemas para ecossistemas, substituindo os tradicionais controlo top-down, funcionamento por silos, lógicas territoriais e de poder ou retenção da informação, por uma realidade mais ampla e que ultrapassa a própria organização. Ter a capacidade de influenciar através do diálogo, fazer parcerias, partilhar informação, ter uma responsabilidade solidária e sistemas comuns de conhecimento e de suporte recíproco são os novos desafios.

“O líder colaborativo é um facilitador (...) que proporciona processos e estruturas ...e sabe, em cada momento, que perguntas fazer, para habilitar os membros do grupo a encontrar as suas próprias respostas. (BENS, 2006)”

18. Assegurar que existe um compromisso permanente, pessoal e organizacional, com o desenvolvimento de competências é essencial. Por isso, devemos tomar consciência dos nossos pontos fracos para os podermos ultrapassar. Entre os fatores bloqueadores contam-se necessidades de protagonismo, falta de transparência ou medo de perder.

19. Um último desafio passa pela forma como lidamos com o erro. É fundamental aprender em permanência e romper com um ciclo de inércia e imobilismo.

“Devemos criar um ambiente em que a organização aprende com o erro... e não o esconde.”

PALAVRAS-CHAVE

Liderança colaborativa | Bem-estar | Partilha de conhecimento | Interação colaborativa | Parcerias | Responsabilidade solidária | Organização aprendente

Paulo Simões

Secretário Executivo da Comunidade Intermunicipal do Oeste

20. Os dirigentes da Administração Pública têm hoje uma responsabilidade enorme porque a sociedade mudou e os serviços deparam-se constantemente com novas medidas de simplificação que têm que implementar, seja através do *Simplex* ou de outro tipo de mecanismos.

21. A forma como as pessoas querem que o serviço público lhes seja prestado é totalmente diferente da de há 20 anos e é necessário que a organização do Estado e da máquina administrativa se altere e que os vários serviços trabalhem uns com os outros. Há um modelo diferente na forma como o cidadão e as empresas querem e, de certa forma, obrigam a que o serviço público seja prestado.

“É fundamental perceber o modo como o cidadão, o utilizador do serviço público, gostaria que este lhe fosse prestado e devemos fazer constantemente essa avaliação.”

22. Os dirigentes da AP foram suscitados a implementar medidas *Simplex*. A pressão era enorme e as pessoas eram fundamentais para que tudo funcionasse. A multiplicidade de diplomas legais e a desarticulação dos serviços públicos obrigam a um esforço acrescido de diálogo e convergência.

23. Uma dificuldade significativa reside no facto de as equipas continuarem a responder de forma burocrática, remetendo para normas e procedimentos que os utentes não entendem. É difícil envolver as pessoas na inovação quando existem quadros bons e altamente qualificados mas mal remunerados e outros com enorme resistência à mudança.

“É necessário que o líder atue de forma diferente perante situações diferentes.”

24. Se os dirigentes não tiverem forma de oferecer vencimentos adequados para reter os quadros bons e mais qualificados, que acrescentam valor à organização, terão muita dificuldade em ter uma AP competitiva e com fatores críticos de sucesso. Os dirigentes deparam-se com um problema de motivação quando não podem garantir, a quem com eles trabalha e que os ajuda a atingir os resultados, vencimentos de acordo com as suas expectativas.



PALAVRAS-CHAVE

Serviço público | Responsabilidade | Desempenho burocrático | Quadros qualificados | Remuneração | Motivação

Workshops

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

A inovação na AP é uma inevitabilidade e uma constante, porque servir com eficácia, eficiência e qualidade os cidadãos e as entidades, num contexto em permanente e célere mudança implica que as pessoas, equipas e organizações tenham a capacidade para questionar e redesenhar processos, procedimentos, valores e atitudes, potenciando a criação de valor e a melhoria contínua. Tal constitui um desafio, atendendo à dimensão, complexidade e diversidade da AP, mas não uma quimera, como se poderá constatar pelos testemunhos dos dirigentes intermédios que participaram nos *workshops* dedicados à discussão da *Inovação e Instrumentos de Gestão na Administração Pública*.

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE DE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO NA AP

Na AP há a necessidade de desenvolver uma cultura em que questionar e fazer diferente passem a ser atitudes do quotidiano. Para tanto, exige-se capacidade crítica, saber identificar as necessidades da comunidade a satisfazer, através de que serviços e com que recursos, procurando equilíbrios entre os diferentes critérios de gestão.

A inovação implica ter liberdade para pensar e agir de modo diferente, afastando o medo de arriscar e desafiar, para que se possa fazer melhor, gerando benefícios para a sociedade de um modo sustentável.

A AP não pode suspender a sua atuação para se reinventar, é um processo contínuo e ininterrupto que envolve sentido crítico e partilha, refletindo sobre o presente e perspetivando o futuro, sem com isso prejudicar os resultados esperados.



CULTURA DE INOVAÇÃO: FATORES FACILITADORES

É essencial que as organizações da AP reconheçam que a inovação é um imperativo estratégico, que deve ser incorporado na sua ação quotidiana e cultura. A concretização deste desiderato depende do desenvolvimento de um clima de confiança, propício à crítica construtiva e à proposta de novos processos e procedimentos, por parte dos trabalhadores e dirigentes da AP; em suma, fomentar um envolvimento transversal.

Estimular a criatividade, envolver e capacitar os trabalhadores e apoiar lideranças que consigam mobilizar os membros da organização para a bondade do futuro a conquistar assumem-se como indispensáveis. E como? Comunicando com clareza e autenticidade o porquê e para quê da mudança, reconhecendo o talento, alinhando a ação com a estratégia e aceitando que o erro faz parte do processo de aprendizagem e de melhoria contínua. São necessários dirigentes com coragem para se assumirem como campeões da mudança.

É fundamental ter mecanismos de gestão, designadamente no plano da gestão de pessoas, conducentes à atração e retenção de talento, uma vez que o conhecimento e as capacidades de quem trabalha na AP são o ativo crucial para um desempenho bem sucedido.

A motivação das pessoas e equipas é essencial. Os proponentes de soluções inovadoras deverão ser reconhecidos e desejavelmente envolvidos no seu processo de desenho e implementação.

A capacidade de priorizar e melhorar a gestão do tempo em função das tarefas é hoje em dia particularmente relevante. Para além da pressão diária em responder às solicitações dos destinatários da ação pública, há que reservar tempo para a inovação: para pensar e repensar o que a organização está a fazer, porquê e como, criar oportunidades de aprendizagem e experimentação.

Inovar significa igualmente auscultar e envolver os destinatários dos serviços, assegurando que a AP está a prestar um serviço que corresponde à satisfação das suas necessidades.

FATORES FACILITADORES DA INOVAÇÃO NA AP

- Desenvolvimento de um clima de confiança, facilitador do envolvimento das pessoas na discussão dos problemas e suas soluções;
- Capacidade crítica para identificar aquilo que deve ser mudado;
- Participação ativa e efetivo contributo dos trabalhadores e dirigentes no desenho e implementação de projetos de inovação;
- Capacitar as pessoas, conferindo-lhes autonomia;
- Fomentar o trabalho colaborativo que permita a partilha de conhecimentos e de experiências orientadas para a inovação;
- Existência de uma entidade, na Administração Pública, que assuma um papel catalisador da inovação na gestão organizacional;
- Estrutura legislativa que suporte a iniciativa e potencie adequados padrões motivacionais;
- Lideranças fortes que mantenham coesas as equipas;
- Experiências multigeracionais que permitam soluções inovadoras sustentadas na partilha de conhecimento.

CULTURA DE INOVAÇÃO: FATORES INIBIDORES

A resistência à mudança é uma realidade presente em muitos organismos públicos. É inegável que, por vezes, dirigentes e trabalhadores reagem negativamente a alterações na cultura, regras, processos, procedimentos ou práticas de gestão. Essa resistência poderá ter origem, entre outros fatores, no sentimento de insegurança, na ausência de clareza quanto aos objetivos, relevância e benefícios da inovação ou na falta de capacidade de resposta às novas solicitações, implicando o abandono da sua zona de conforto.

O quadro jurídico regulador da gestão na AP nem sempre facilita os processos de inovação. O foco na eficiência, nomeadamente através de mecanismos de controlo da despesa e de salvaguarda do bom uso dos recursos públicos, assentes em processos e procedimentos por vezes complexos, pode, em determinadas circunstâncias, penalizar a eficácia dos exercícios de inovação. Os procedimentos de contratação pública e a centralização de compras foram mencionados como exemplos deste tipo de constrangimentos.

Registam-se fragilidades ao nível da gestão estratégica e integrada, resultantes de um envolvimento deficiente dos trabalhadores na discussão da atividade desenvolvida e dos objetivos a prosseguir. Neste plano, há também que melhorar o alinhamento dos instrumentos de gestão, como por exemplo plano de atividades e orçamento, para que as organizações possam estabelecer um rumo exequível, gerir de forma sustentável os recursos colocados à sua disposição e prestar contas sobre o impacto e eficiência da sua ação.

A comunicação deve ser devidamente acautelada. Quando bem alicerçada, explicando as razões subjacentes à mudança proposta, os benefícios esperados e o papel a desempenhar pelos dirigentes e trabalhadores, é facilitadora da inovação. Quando é insuficiente ou pouco clara, torna-se um entrave.

FATORES INIBIDORES DA INOVAÇÃO NA AP

- Heterogeneidade entre serviços, lideranças, modelos e práticas de gestão na AP;
- Resistência à mudança por parte de dirigentes e/ou trabalhadores;
- Quadro jurídico pouco flexível e gerador de complexidades procedimentais consumidoras de esforço, recursos e tempo, penalizador da criação de valor;
- Lacunas na gestão estratégica, designadamente na discussão, participação e envolvimento dos trabalhadores, que levam a um desconhecimento dos objetivos organizacionais, dificultando o alinhamento na procura de soluções;
- Ineficácia na comunicação interna, com consequências negativas na motivação e adesão à inovação.

A inovação requer uma gestão aberta, participada e flexível, com dirigentes capacitados técnica e comportamentalmente. Há uma mudança de paradigma que apela a novos saberes, atitudes e valores. A inteligência emocional, a negociação, a abertura e tolerância às diferenças são competências valorizadas. A criatividade, humildade, disponibilidade para a aprendizagem contínua, comunicação e gestão de equipas são também elementos destacados como estando positivamente relacionados com a inovação, penalizando-a quando ausentes.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura de inovação | Instrumentos de gestão | Criatividade | Capacitação | Autonomia | Comunicação | Enquadramento legal

Notas biográficas

António Costa, Primeiro-Ministro

Licenciado em Ciências Jurídico-Políticas pela Faculdade de Direito da Universidade Clássica de Lisboa, pós-graduado em Estudos Europeus pela Universidade Católica de Lisboa e Advogado. Foi Deputado à Assembleia da República entre 1991 e 2004. Durante mais de dez anos, entre 1982 e 1993, foi membro da Assembleia Municipal de Lisboa e entre 1993 e 1995 foi Vereador na Câmara Municipal de Loures. Desempenhou funções de Secretário de Estado dos Assuntos Parlamentares no XIII Governo Constitucional, entre 1995 e 1997, e Ministro dos Assuntos Parlamentares, entre novembro de 1997 e outubro de 1999. Após essa data, de outubro de 1999 a abril de 2002, foi Ministro da Justiça da República Portuguesa. Durante dois anos presidiu na Assembleia da República ao Grupo Parlamentar do Partido Socialista, de abril de 2002 a março de 2004, e pouco tempo depois rumou ao Parlamento Europeu onde foi Deputado entre junho de 2004 e março de 2005, tendo sido, durante esse período, Vice-Presidente do Parlamento Europeu. No XVII Governo Constitucional, de março de 2005 a maio de 2007, foi Ministro de Estado e da Administração Interna. Foi Presidente da Câmara Municipal de Lisboa durante oito anos, entre 1 de agosto de 2007 e 6 de abril de 2015. No período entre 2010 e 2015 foi Membro do Comité das Regiões e assumiu ainda a Presidência do Conselho da Área Metropolitana de Lisboa de 4 novembro de 2013 a 6 de abril de 2015. A nível partidário, António Costa é Secretário-Geral do Partido Socialista desde 22 de novembro de 2014.

Brenton Caffin, Diretor Executivo de Parcerias Globais de Inovação, NESTA

Brenton é formado em Economia e Relações Internacionais, tem um mestrado em Administração Pública pela Universidade de *Flinders*, na Austrália,

onde desenvolve trabalho de investigação sobre inovação no setor público. É Diretor Executivo de Parcerias Globais de Inovação na NESTA e aconselha e capacita pessoas e organizações para se tornarem mais inovadoras para o bem comum, no setor social e público.

Bruno Monteiro, Coordenador do LabX

Bruno Monteiro é sociólogo, tendo realizado licenciatura, mestrado e doutoramento nesta disciplina. Foi bolseiro de doutoramento e bolseiro de pós-doutoramento com o apoio da Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Tem colaboração científica com o Instituto de Sociologia (Universidade do Porto). Tem diversas monografias e artigos publicados em português, francês e inglês. Procurando contribuir para a ideia de «ciência cidadã», tem participado na divulgação pública do conhecimento científico sobre Portugal ou, noutra vertente, colaborado na promoção das obras de autores tão distintos como Karl Kraus, Elfriede Jelinek, Jacques Bouveresse ou Mikhail Bakhtin. Atualmente, tem como missão a coordenação do LabX - Laboratório de Experimentação da Administração Pública (Agência para a Modernização Administrativa).

Fátima Fonseca, Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público

Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público do XXI Governo Constitucional, desde 14 de julho de 2017. Mestre em Administração e Políticas Públicas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e licenciada em Direito pela Universidade de Lisboa. Foi Diretora Municipal de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Lisboa. Anteriormente foi responsável pela área da modernização administrativa, Diretora do Gabinete de Modernização Municipal da Câmara Municipal de Amadora e Diretora da Unidade de Desen-

volvimento de Modelos e Inovação Organizacional do Instituto para a Inovação na Administração do Estado. Em 2017 foi nomeada Embaixadora do Objetivo Trabalho Digno, da Aliança para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – *UN Global Compact Network* (Portugal).

Filipe Teles, Pró-Reitor da Universidade de Aveiro

Docente no Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, na Universidade de Aveiro. Desempenha, atualmente, a função de Pró-Reitor para o desenvolvimento regional e política de cidades. Doutorado em Ciências Políticas e membro da Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas, onde tem desenvolvido trabalho de investigação em governação e administração local e regional, reformas territoriais, liderança política e inovação.

Francisco Nunes, Professor Auxiliar no ISCTE-IUL

Concluiu um doutoramento em Organização e Gestão de Recursos Humanos no ISCTE-IUL. Antes de, em 2005, assumir funções a tempo inteiro no ISCTE-IUL, trabalhou como consultor de RH na área da formação e desenvolvimento e como gestor de projetos de estudos de mercado. No ISCTE-IUL lecionou tópicos diversos de gestão de pessoas e de estratégias de investigação aplicadas à gestão. Foi coordenador de diversos cursos (licenciatura, mestrado e doutoramento) e Diretor do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Gonçalo Caseiro, Presidente do Conselho de Administração da INCM

Licenciado em Engenharia Informática e Computadores pelo Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa, com pós graduação em *Business Intelligence* e Gestão do Conhecimento pelo Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa. Destacando-se ainda o Programa de Alta Direção de Empresas, pela *AESE Business School*. Presidente do

Conselho de Administração da Imprensa Nacional – Casa da Moeda, S. A.. Membro do Conselho Geral da APDSI – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, onde fez parte do grupo de trabalho que, em 2015, elaborou o estudo “Contributos para a reforma do Estado - Uma visão da sociedade da informação”.

Helena Garrido, Jornalista

Jornalista na área de Economia e Finanças desde 1986. Com formação em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, iniciou a sua carreira no Jornal do Comércio. Passou pelo Europeu, Diário de Notícias, Expresso, Público, Diário Económico e Jornal de Negócios. Exerceu funções de subdiretora no Diário Económico, de diretora adjunta no Diário de Notícias e foi diretora do Jornal de Negócios. Atualmente colabora como jornalista e analista no Observador, no Eco e na RTP e RDP. É ainda professora auxiliar convidada de Jornalismo Económico e Jornalismo Digital na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Jon Pierre, Professor de Ciência Política na Universidade de Gotemburgo, Suécia

Professor de Governança Pública, na *Melbourne School of Government* da Universidade de Melbourne. É também Professor de Ciência Política na Universidade de Gotemburgo, Suécia. Professor Adjunto na Universidade de *Pittsburgh*, tendo-se especializado em temas de Administração Pública, Gestão e Políticas Públicas.

Ken Smith, Diretor da Escola de Governo da Austrália e Nova Zelândia (ANZSOG)

Ken Smith é formado e pós-graduado em Políticas Sociais. É Diretor Executivo e Reitor da Escola de Governo da Austrália e Nova Zelândia (ANZSOG) e Professor na Universidade de Melbourne, Austrália. Tem uma vasta experiência no setor público tendo desempenhado vários cargos na *New South Wales (NSW) and Tasmania* e mais de três

décadas no Governo do Queensland. Desenvolveu políticas nacionais particularmente nos domínios do Urbanismo, Segurança Social e Educação.

Maria Helena Rodrigues, Presidente do Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado (STE)

Licenciada em Gestão de Empresas, diplomada em Administração e Políticas Públicas. Diploma de Especialização CAF. Iniciou a vida laboral em 1972 com 18 anos como ajudante de guarda-livros. Em 1973 ingressou na AP num organismo do Ministério da Justiça, na carreira técnico-profissional. A sua formação académica é feita ao longo da vida profissional. Integra a carreira técnica superior, onde exerceu diversas funções, incluindo as de dirigente. Enquanto trabalhadora, desde sempre foi sindicalizada. É desde 2013 Presidente do Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado e de Entidades com Fins Públicos – STE, um dos sindicatos fundadores da Central Sindical – UGT.

Maria Manuel Leitão Marques, Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa

Foi na Universidade de Coimbra que se licenciou em Direito e foi também aí que iniciou a sua vida profissional, lecionando na Faculdade de Economia. Desde 1979, é investigadora permanente do Centro de Estudos Sociais. Em 2003, tornou-se Professora Catedrática da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Ao longo da sua carreira, coordenou vários projetos de investigação, nacionais e internacionais, nas áreas do Direito Económico, Direito da Concorrência, Sociologia do Direito e Administração Pública, e publicou diversos trabalhos, tendo sido convidada a participar em várias conferências. Exemplos disso mesmo foram as suas funções como consultora internacional da Casa Civil da Presidência da República do Brasil no âmbito do projeto “Intercâmbio entre a União Europeia e o Brasil” e como consultora internacional do projeto *Conducting an evaluation of services of the one stop shop* (BAU) em Moçambique. Acumulou todas essas atividades com a Vice-

Presidência da *Association Internationale de Droit Économique* e a Presidência, entre 1998 e 2002, do Observatório do Comércio do Ministério da Economia. Nos anos de 2013 e 2014 fez parte do comité de seleção da competição *Bloomberg Philantropies Mayor’s Challenge* e do *High Level Group on Administrative Burdens*. Nesse mesmo período foi administradora não-executiva da Fundação Francisco Manuel dos Santos. O seu currículo político inclui os cargos de Secretária de Estado da Modernização Administrativa nos XVIII e XVII Governos Constitucionais. Nas últimas eleições legislativas, em 2015, foi eleita Deputada no Circulo Eleitoral de Viseu.

Mário Centeno, Ministro das Finanças

Ministro das Finanças do XXI Governo Constitucional desde 26 de novembro de 2015 e eleito presidente do Eurogrupo a 4 de dezembro de 2017. Doutorado e mestre em Economia na Universidade de Harvard, EUA, mestre em Matemática Aplicada no ISEG-UTL e licenciado em Economia pelo ISEG-UTL. É Professor Catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Foi deputado à Assembleia da República e consultor da Administração do Banco de Portugal, Diretor-Adjunto do Departamento de Estudos Económicos do Banco de Portugal, Presidente do Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento das Estatísticas Macroeconómicas, no Conselho Superior de Estatística, membro do Comité de Política Económica da Comissão Europeia e Economista no Banco de Portugal. Foi membro da Comissão do Livro Branco das Relações Laborais, membro do *Editorial Board* do *Portuguese Economic Journal* e membro do *Executive Committee* da *European Association of Labor Economists*.

Marcos Bonturi, Diretor de Governação Pública na OCDE

É licenciado em Engenharia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, tem um mestrado em Economia e frequentou o doutoramento em Política

Comercial e Desenvolvimento Económico na Universidade de Maryland. Iniciou funções na OCDE em 1990 e tem um conhecimento profundo da Organização, tendo trabalhado em diversos departamentos como o Centro de Desenvolvimento ou os departamentos de Comércio e de Economia. Assumiu funções como Conselheiro do Secretário-Geral e como Chefe de Divisão nos Departamentos de Ciência, Tecnologia e Indústria (STI) e de Governança Pública (GOV). Geriu uma equipa de peritos em temas relacionados com inovação e empreendedorismo e apoiou a reestruturação do Comité da Indústria, Inovação e Empreendedorismo.

Nuno Balcão Sarmiento, Chefe da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada

Concluiu o curso da Escola Naval como Engenheiro de Armas e Eletrónica, e tirou o MBA na Universidade Católica Portuguesa na especialidade de Gestão de Informação. Atualmente é o Chefe da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada, responsável pelas áreas da Estratégia, Transformação e Comunicação Estratégica. Desempenhou diversas funções técnicas e de gestão nas fragatas da classe Vasco da Gama, na Direção de Navios, que é a direção técnica da Marinha para todas as áreas de eletrónica, comunicações, comando, controlo e sistemas de armas e na Direção de Tecnologias de Informação e Comunicações, responsável pelas equipas de desenvolvimento de *software* de apoio às operações.

Paula Nanita, Administradora Executiva da Fundação Nossa Senhora do Bom Sucesso

Licenciou-se e especializou-se em Política Social, pela Universidade de Lisboa (ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas) e pós-graduou-se em Direção e Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Gestão, tendo ainda frequentado a Pós-Graduação em Estudos Europeus-Economia da Universidade Católica Portuguesa. Atualmente Administradora Executiva da Fundação Nossa Senhora do Bom Sucesso (2012-2018), exerce cargos de gestão de topo desde o ano 2000, tendo sido anteriormente gestora de recursos humanos e consultora em organização e desenvolvimento. A nível académico tem colabo-

rado pontualmente, ao nível da investigação, com a Universidade Católica Portuguesa e, da docência, com a Autónoma *Business School* e com o INA.

Paulo Simões, Secretário Executivo da Comunidade Intermunicipal do Oeste

Licenciado em Gestão, especialização Recursos Humanos e pós-graduado em Marketing Empresarial, pela Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, da Universidade Lusíada de Lisboa. Doutorando em Administração Pública, pelo Instituto de Ciências Sociais e Políticas; Diploma de Especialização em Gestão Pública, Diploma de Especialização em Liderança e Gestão de Pessoas e Curso de Alta Direção em Administração Pública (INA). Primeiro Secretário da Comunidade Intermunicipal do Oeste desde 2017.

ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

R. Filipe Folque, n.º 44 | 1069 - 123 Lisboa | Tel.: 214 465 300 | www.ina.pt



REPÚBLICA
PORTUGUESA

XXI GOVERNO CONSTITUCIONAL