



CICLO DE
ENCONTROS

2018

*ROUND OF
MEETINGS*

**CONSTRUIR HOJE A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DO FUTURO**

***BUILDING TODAY THE
PUBLIC ADMINISTRATION
OF THE FUTURE***

Vol. 3

**INOVAÇÃO NA GESTÃO DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

***INNOVATION IN PUBLIC
ADMINISTRATION MANAGEMENT***

Título | Title:

Inovação na Gestão da Administração Pública
Innovation in Public Administration Management

Autores | Authors:

Vários - *Various*

Editor | Publisher:

INA Editora

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Sede: Rua Filipe Folque, n.º 44 | 1069-123 Lisboa

Tel.: (+351) 214 465 300

E-mail: ina@ina.pt

URL: www.ina.pt

INA Editora

Rua da Alfândega, 5 | 1100-016 Lisboa

Tel.: (+351) 218 846 669

E-mail: editora@ina.pt

Loja online em: www.ina.pt/index.php/centrodeconhecimentoap/ina-editora/loja-on-line

Data de publicação | Publication date:

julho 2019 - *july 2019*

ISBN:

978-989-8096-57-9



**CICLO DE
ENCONTROS**

2018

**CONSTRUIR HOJE A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DO FUTURO**

3.^a SESSÃO

**INOVAÇÃO NA GESTÃO
DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

27 de JUNHO

Índice

Introdução	5
Abertura	
Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, Maria Manuel Leitão Marques	9
Ministro das Finanças, Mário Centeno	11
Primeiro-Ministro, António Costa	13
1.º Painel	
Inovação no setor público	15
2.º Painel	
Envolver os trabalhadores na inovação	19
Encerramento da manhã	
Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, Fátima Fonseca	23
Sessão paralela	
Liderança para a inovação na gestão da Administração Pública: ideias em debate	25
Workshops	31
Notas biográficas	35

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-

tingar 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 cotidiana 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 Sarmento, 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.

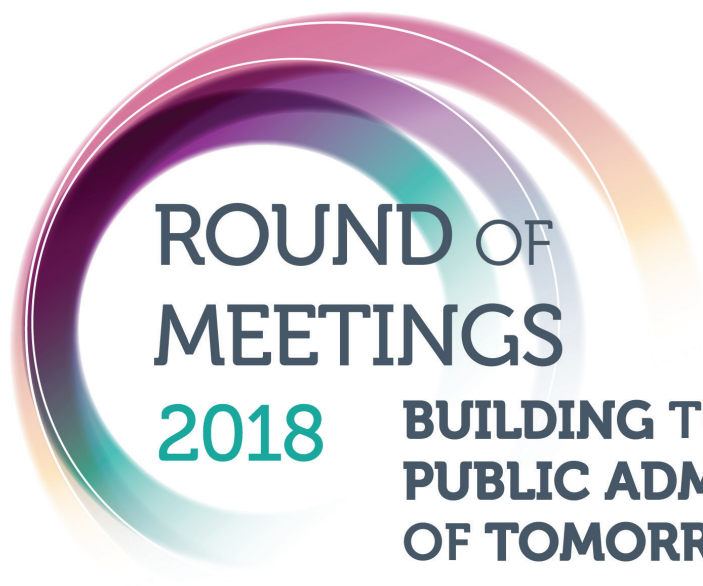
Paula Nanita, Administradora Executiva da Fundação Nossa Senhora do Bom Sucesso

Licenciou-se e especializou-se em Política Social, pela Universidade de Lisboa (ISCS – 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.



**ROUND OF
MEETINGS**

2018

**BUILDING TODAY THE
PUBLIC ADMINISTRATION
OF TOMORROW**

3rd SESSION

**INNOVATION IN PUBLIC
ADMINISTRATION
MANAGEMENT**

27th JUNE

Table of contents

Introduction	45
Opening session	
Minister for the Presidency and Administrative Modernisation, Maria Manuel Leitão Marques	47
Minister of Finance, Mário Centeno	49
Prime-Minister, António Costa	51
1st Panel	
Innovation in the Public Sector	53
2nd Panel	
Involving employees in innovation	57
Closing of the morning session	
Secretary of State for Public Administration and Employment, Fátima Fonseca	61
Paralell session	
Leadership for innovation in Public Administration management: ideas under debate	63
Workshops	69
Biographical notes	73

Introduction

On June 27, the INA sponsored the third session of the Round of Meetings, a day given to the topic of innovation in Public Administration, concluding the set of initiatives planned for 2018.

The session “Innovation in Public Administration Management” took place in the Camões Theatre, the Pavilhão do Conhecimento, and the Lisbon Oceanarium, and was attended by a total of 573 managers and employees in Public Administration. Both plenary sessions and workshops were held, contributing to the discussion on one more of the topics which, under the slogan “Building today the Public Administration of tomorrow”, have enriched our reflections on the bases of policy laid down by the Government for Public Administration.

This was an initiative bringing together the areas of the Presidency and Administrative Modernisation with that of Finance. It was attended by the Ministers Maria Manuel Leitão Marques and Mário Centeno, as well as by Prime Minister António Costa, who jointly announced the launch of the System of Incentives to Innovation in Public Management (SIIGeP), for which the Ordinance was published that same day.

Fátima Fonseca, Secretary of State for Public Administration and Employment, closed the morning session, reviewing and highlighting the conclusions of this and preceding meetings.

It is clear that Public Administration currently faces challenges requiring constant adaptation and the introduction of innovative practices and methodologies so as to respond to the needs of citizens and businesses. It is, therefore, both necessary and desirable to discuss the already available management tools and to rethink what is possible, since only thus will it be possible to find mechanisms for continuously upgrading public services and raising their levels of qualification, and to ensure the country's appropriate and sustainable development.

This brochure makes available the meeting's main conclusions. By bringing together Portuguese and international experts, employee representatives and the general public, it has contributed significantly to a comprehensive reflection on the challenges, in the area of innovation, which Public Administration faces.

OPENING SESSION

MINISTER FOR THE PRESIDENCY AND ADMINISTRATIVE MODERNISATION

Maria Manuel Leitão Marques



Innovation in the public sector is not something that has emerged in recent times. Even without this term in our vocabulary, we often, in the past, made innovations in all areas of government, even introducing revolutionary projects such as Lojas de Cidadão (Citizen's Bureaus) or Informação Empresarial Simplificada (IES, Simplified Businesses Information). I might also mention some of the 1 200 *Simplex* measures which, in close to 10 years, have likewise brought many improvements.

"We need to innovate continuously in how we work and how we provide public services."

Why do we speak today so insistently of innovation? Firstly, because our services' users pressure us, demanding more and better public services: mobile phone notification when their Cartão de Cidadão (Citizen Card) is about to expire, more online or personalised services.

"Innovation does not belong only to technology and to the private sector. The public sector needs innovation as much as or more than the private, because it must continue to be relevant and to provide quality services."

Secondly, because technologies allow it and are increasingly available for improving the efficiency of our services: interoperability between systems of different services, so that we do not have to request the same information more than once, or Artificial Intelligence so that, with the information we already have, we can act preventively.

Thirdly, because we need to improve efficiency; the challenges facing Public Administration cannot be solved using the same methods to which we grew accustomed in the past. And shortage of human and financial resources is a reality which we must continue to deal with. We have to do more and more, better, and often with less resources.

Citizens and businesses look to us as the guarantor of their rights and as providers of services essential to their life and activity. The public sector cannot lag behind the private sector, nor does it have to.

How, then, can we be more innovative? Firstly, by integrating more knowledge, from investing in training to establishing partnerships with research centres and universities, as in the recent tender for the development of AI solutions for PS, which, surprisingly, had about 50 applications.

Secondly, by trying out new solutions. In order to help PA become more innovative, to investigate problems, to think of scenarios for solving them, and to test them before disseminating

them, we created LabX in 2016, a safe space for experimentation, with a team available to all, where we can be more ambitious, fail, and learn to correct our errors, to aspire to be the best in what we do.

Thirdly and lastly, we can be more innovative by attracting new ideas from inside and outside PA. And who better than those who experience citizens' challenges, and feel and hear their complaints and suggestions? Permanent openness to suggestions for improving services, in the context of *Simplex* and other initiatives, is important.

That is why we have announced today that we will reward those who excel, who innovate, in public administration management. Innovation,

is not, nor can it be, a service outsourced to private experts. Nor can it be merely an annual event, a competition, or a procedure for collecting suggestions. It must include these things, which are very important, but it must go further. Innovation must be a change in culture and a new way of operating. It must be in your organisations' DNA, in the DNA of the whole Public Administration, from the internal management of services' day-to-day affairs to the front-office provision of services to citizens.

"Innovation must be the new normal in Public Administration."



KEYWORDS

Innovation | Public Service | Efficiency | Quality | Partnerships | Experimentation | Attracting Talent
Simplex

Mário Centeno



The topics of these meetings – Occupational Health and Safety, Career Paths and Skills, and Innovation in Management - correspond to the three bases for intervention established by the Government in order to build organisational capacity in public services: enhancing the value of employees, developing positive work environments and improving public management.

Public Administration faces challenges that demand constant adaptation and require the introduction of innovative practices into its operations, since today's public administrations are not those of the past, nor will they be those of the future. At their heart they have, and will continue to have, a core of values and principles, such as the defence of public interest or the safeguarding of the Rule of Law, but the way in which they pursue their objectives, how they are organised, how they are managed and how they provide services, has changed radically and with unprecedented speed.

“Innovation is not a fad but a matter of survival for all organisations, public or private, large or small, in all areas and locations.”

Fostering innovation in the public sector is one of the objective of the Programme of the XXI Constitutional Government and has been pursued through various initiatives.

The Public Administration transformation strategy, based on the pillars of enhancing the value of civil service employees, creating and ensuring good working conditions, and improving organisation and public management, provides the fundamental conditions for fostering innovation as a cross-sectional ability in all public bodies.

The great challenge facing public bodies today is to develop work environments and models which, together with leadership that provides motivation, will allow workers to identify problems, formulate ideas, devise proposals, implement projects, evaluate outcomes, and share knowledge more collaboratively.

“Innovation demands vision, foresight, creativity, collaboration, adaptability, qualifications, persistence, experimentation, evaluation and sharing.”

It demands effective leadership, that encourages and embraces innovation. Leaders who foster and actively participate in the creation of work environments that enable employees, leaders who are motivated, who motivate others and who set an example.

A good proportion of our Administration's leaders are present at this meeting. We set this challenge to each and every one of you: be the catalysts for innovation potential in your services.

To support your action, the Portuguese Government has created the System of Incentives to Innovation in Public Management (SIIGeP). A system aimed at direct and indirect central administration, with the objective of stimulating innovation in giving greater value to human resources, work environments and management models.

By means of innovation initiatives in the improvement of work environments, well-being at work is the goal, resulting from the implementation of mechanisms for balancing professional and personal life, of occupational health programmes and of improvements in the management of absences due to illness or work accidents.

These initiatives focus on fostering collaborative work and cross-sectional management within a given body, between bodies in the same area of government or between bodies in different areas of government and other public administrations, but also on the simplification of processes.

“The system here announced (SIIGeP) is based on three types of incentives: Training, Experimentation and Recognition.”

Training for innovation includes training courses, professional experience in innovative international institutions, or other similar incentives to strengthen the innovation skills of leaders and employees.

Experimentation entails the development of innovation projects aiming to test new management models with precise objectives for improving the functioning of public services.

The experimental projects may involve the temporary suspension of legal regimes in force, through the appropriate legal instrument for this purpose and for the duration of the project, by introducing the procedure for the “right to challenge”, a concept used in other countries to test solutions not provided for in law.

Recognition will be achieved by awarding innovative management projects which show measurable results.

Preparing Public Administration to serve the country demands concerted action by all, in particular political leaders, managers and employees. For everyone to play their part in a collective project that must unite us all. A challenge that demands commitment, creativity, persistence and belief in the future.

KEYWORDS

Occupational Health and Safety | Career Paths | Skills | Innovation in Management | Employees' Recognition | Positive Work Environment | Public Management | SIIGeP

António Costa



About twenty years ago, when I was in charge of the Expo-98 folder, I inaugurated the first School in *Parque das Nações*, in Lisbon. It is a very beautiful and unique school inspired by the oceans, with waves and shaped like a whale. During the inauguration, I asked the architect in what studio he worked and he told me that he was an employee of the Directorate-General for School Buildings. I tried to hide my surprise, which the architect nonetheless picked up on: “yes, I understand your surprise, but on this occasion I had the freedom to design the project which I truly wanted for this school”. This was a significant lesson I will never forget: there is no innovation without creativity.

“There’s no creativity without freedom.”

With this example I want to make it very clear that I defend that, for Public Administration to innovate, there must be freedom at its core.

Public Administration is no more conservative by nature than any other element of society. There is no genetic reason for someone working at a company to be more innovative than someone working in Public Administration.

The big difference between those working at a company and those working in Public Administration is that the latter are usually overly constrained by legal regulations. And constrained by an internal control system that is generally not very efficient, and suppresses freedom, creativity and the ability to innovate.

“If we want innovation in Public Administration we must stimulate it and promote the “right to be challenged”: so that every employee and manager can propose initiatives, as well as take the initiative, striving to do more and better.”

We often complain that whenever someone proposes some change they come up across a red light: “no, that’s not possible because we have always done it this way”. We can make this light turn green and move forward, ushering in progress, and fighting the old reflexive habits of always doing things the same way. The solution is not only to allow but also to encourage people in Public Administration to do things differently. Motivating them to innovate and change.

Change is a process. Some think that state reform happens instantly, at the press of a button, a sort of Big Bang where we wake up one day and everything is different. Reality is different. I do not believe in Big Bangs or magic wands that solve problems overnight. Change is evolutionary, constructive, a continuous process in all its dimensions.

Some transformations, especially in the past, were top-down. Fortunately, deep transformation took place in Public Administration over the years, and

a culture of innovation was adopted. Change is no longer merely vertical and top-down, it is multi-dimensional.

Ten years on, it is with great satisfaction that I note that the overwhelming majority of the yearly *Simplex* proposals are put forward by the Administration itself. And it is this dynamic that we have to make a permanent part of Public Administration.

The Incentives System for Innovation in Public Management (SIIGeP) has this very goal: to motivate managers and everyone else in the Administration. It is a clear acknowledgement of the added-value of human resources, and a bet on improving work environments, and developing new management models. It is an “incentive to challenge” so that pre-designed models can be challenged and challenge us to do things differently.

This is therefore also a challenge for the government itself. We are well aware that for this freedom to exist within Public Administration, it is essential that the government, in its legislative and regulatory capacity give civil servants back their freedom to create and innovate.

In conclusion, we all have the “Right to challenge”. Public Administration has the right to challenge us, and the government has the stimulating challenge of accepting to do things differently. Challenge us to do things differently.



Challenge us all to do things differently, and increasingly better.

Because we all share the same higher goal: that Public Administration continue to be a source of pride for each and every one of us in Portugal.

*“Let us challenge ourselves.
Let us innovate. Let us improve.”*

KEYWORDS

Innovation | Creativity | Freedom | Initiative | Motivation | “Right to Challenge” | SIIGeP

1st PANEL

Innovation in the Public Sector



Marcos Bonturi

*Director of Public
Governance at the OECD*



Brenton Caffin

*Executive Director of
Global Innovation
Partnerships at Nesta*



Gonçalo Caseiro

*Chairman of the Board
of Directors at the INCM*



MODERATOR: Bruno Monteiro

Coordinator of LabX

Marcos Bonturi

Director of Public Governance at the OECD

1. Public administrations are often poorly structured for dealing with change and constant uncertainty. This is not to say that governments are not innovative. Many governments are innovating and Portugal is a clear example, with several efforts towards innovation, such as Simplex or LabX. There are governments that take this aim very seriously but none have truly attained it, which exposes the huge gap between what is being done and what can be done.

2. In the public sector, innovation is not structural. Governments often innovate in response to a crisis or rely exclusively on a single leader steering the change. Innovation presupposes a structural change in the way Public Administration is organised, so that is no longer merely reactive.

3. What is and what is not innovation? To innovate is to do something different or to do it differently.

“A good idea that is not implemented is not innovation.”

4. When there is real innovation, there are gains and losses. For example, when a country's existing tax system changes over to digital systems, there are enormous gains in efficiency but there are also those who lose their role as intermediaries in the chain of administration.

“In the public sector, innovation is a process that we must manage, support, facilitate and encourage.”

5. Public services should concentrate on how they provide services, in accordance with their missions



and objectives, but they must, above all, foresee and prepare for the challenges of the future.

6. There is no magic formula to create innovation. It depends on the combination of three factors: will, capacity and possibility. Innovation is also a learning process and awareness of the value that it can add to each employee and the value that, on the whole, represents to the organisation.

7. The OECD works with several countries in order to increase the public sector capabilities and to make innovation more structural, by working to change the very concept of innovation, so that, from something ambiguous, it is transformed into something more tangible, more meaningful, and measurable.

“It is difficult to measure innovation and it is even more difficult to measure its impact. The answer can be on what separates the problem from the solution, the difference between what needs to be done and what is really being done.”

KEYWORDS

Public Service | Proactive Change | Structural Innovation | Ongoing Process | Value

Brenton Caffin

Executive Director of Global Innovation Partnerships at Nesta

“It is important to recognise that innovation is not something new; organisations have been innovating for centuries.”

8. It is essential to give public administrations the capabilities to know how to deal with the challenges they face today. Innovation can be a vague concept, affected by the personal and professional experience of each individual; depending on this experience or on the party involved, very different visions of innovation and of how to deal with it may arise.

9. Nesta has drawn up a chart to articulate different approaches (talent space, solution space, technology space and intelligence space) and methods of innovation, examples of which are people-centred design, behavioural insights, innovation labs, big data or Open Administration. People are encouraged to diversify problem-solving methods, which allow us to identify the best approach for a given type of situation.

10. Innovation goes beyond technology. It is how we use it, together with the initiative, imagination and work of the organisations, that allows us to innovate in public service and to redesign it.

11. One can explore multiple possible futures, predict the different foreseeable future scenarios and, finally, explore the area of problems and solutions. One must iterate between perceiving the nature of problem and coming up with possible solutions, testing in order to see if the problem has been well understood.

12. The building of skills in the public services of the 21st century implies empowering people to learn, experimentation, collaborative work with



the various stakeholders, and involving citizens more creatively in the designing of public services.

“Innovation is often risky because it has not been tested.”

13. Leading people in change requires different leadership, an enthusiastic leadership that gives time, resources and space to people so that they can create value.

14. As in the case of Nesta, which has been developing a skills framework with multinational and multidisciplinary teams, combining features ranging from those that can be worked on to those that are innate to any human being, we must, when recruiting the workforce of the future, take into account these characteristics and bring them into our organisations.

15. The Portuguese Prime Minister stated that “creativity demands freedom”. Opportunity and freedom always go hand in hand and there are many examples in various parts of the world where this opportunity to innovate has been created, particularly in Canada and Europe. In Canada’s Free Agents Programme, people may apply to and take part in an initiative, being free to go through public agencies, create their own projects and form their own teams, and are encouraged to create public value.

KEYWORDS

Innovation | Opportunity | Freedom | Skills | New Leadership | Experimentation | Collaborative Work

Gonçalo Caseiro

Chairman of the Board of Directors at INCM

16. INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda (Portuguese Mint and Printing House) is mainly known for its editorial activity as a national interest publisher but, in fact, it has four business areas. The two main areas representing more than 90 % of its activity are the security printing and minting.

17. An organisation in operation for 250 years must have some drive to innovate in its culture and DNA which enables it to adapt to the times. Looking back about 20 years we realized how different the INCM was back then compared to how it is today. In 2000, we made a living from the commodification of bureaucracy. We were known for forms, signing the Official Gazette (Diário da República) and printing it on paper.

“The digital transformation marked a turning point: we internationalized quality products we had been making for a long time.”

18. A big transformation took place with the administrative modernisation programmes, with the creation of the citizen card, and the electronic passport in the early years of the *Simplex* programme. By 2014/2015, the INCM was completely transformed.

19. Portugal is known for its citizen card, has one of the most secure passports in the World and stands out for administrative modernisation projects. We had the products and there was an export market.

20. From 2014 to 2017, INCM exports grew at a rate of 15.5 % to PALOP countries, but also to Latin American countries. These exports provided the financial capacity to invest in other areas and in new products, based on the pillars of trust, security and the capacity for transformation.



21. Faced with this challenge, we opted for “open innovation”, partnering up with Universities and their engineering schools to help the INCM be disruptive through innovation. Four fundamental pillars were defined:

- The creation of an “ideas bank”;
- Disruptive innovation requires time, space and teams;
- The creation of a network to bring the INCM closer to the free research that is done at Universities;
- The investment of 1 % of turnover in R&D with the creation of a EUR 500 000 award, the largest ever awarded in Portugal in this area.

22. For example, as a result, the citizen card may already use chips supplied by different manufacturers, and this is only possible thanks to collaboration with universities. This is clearly a winning project, requiring a small investment for the advantages it brings to public procurement and competitiveness.

“Portugal can do things as well as the best in the world thanks to open collaboration, our culture and our partners.”

KEYWORDS

Administrative Modernisation | Digital Transformation | Disruptive Innovation | Partnerships | R&D | Competitiveness

2nd PANEL

Involving employees in innovation



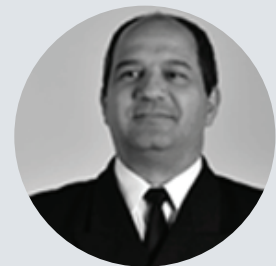
Jon Pierre

*Professor of Political
Science at the University
of Gothenburg, Sweden*



Ken Smith

*Chief Executive Officer
and Dean of the Australia
and New Zealand School
of Government (ANZSOG);*



Nuno Bulcão Sarmento

*Head of Planning Division
of the Navy General Staff*



MODERATOR: Helena Garrido

Journalist

Jon Pierre

Professor of Political Science at the University of Gothenburg, Sweden

1. When it comes to innovation in the public sector, one should think of involving people, of identifying the obstacles to innovation for change and reform, and ask five basic questions: What is innovation? Why do organisations innovate? How do organisations innovate? Why are innovation and change challenging? And how do we mobilise civil servants to support and engage with innovation and change?

2. Innovation in the public sector implies a new strategy for the provision of services and a new model for providing these services, discovering new partners with whom to work and share ideas. It implies new concepts of public service, new digital platforms for interacting with citizens, new ideas about management, employee involvement and training.

“If a private-sector company fails to invest in innovation and development it eventually goes bankrupt. This does not happen in public organisations but there are other consequences such as the loss of legitimacy and trust.”

3. Organisations must innovate because what citizens expect of public services has changed. The public sector prides itself in providing services in a uniform manner; equal treatment of all is its brand image. But citizens in most countries do not value equal treatment, they want services that respond to their individual needs, and we still do not know how to adapt public services to this reality. There is also a demand for increased efficiency and reduced costs with the use of new technologies.

4. We must make a distinction between a top-down model of innovation and a bottom-up model. Experience shows that civil servants working at



front desks, for example, know very well what is practical. But public organisations are extremely hierarchical, display a division between those who have power and those with practical knowledge and this, in itself, is a problem.

5. Public organisations learn a lot from each other. A recent German study on the public sector in Denmark concluded that “79 % of innovation in public organisations is carried out in collaboration with one or more external partners, most of which are other public organisations”.

“Innovation implies that employees are part of the process, so change has consequences at the level of management and leadership.”

6. Employees often feel threatened by change, which is most often imposed without being properly explained, and they must be involved in the process and understand what its objective is. If they are involved and feel motivated, they may come up with extraordinarily good ideas. Public managers must give up their monopoly of control, listen to employees and learn from them, everyone must understand the reason for change and feel secure about it.

KEYWORDS

Change | Involvement | Innovation Model | Public Service | Expectations | Partnerships

Ken Smith

Chief Executive Officer and Dean of the Australia and New Zealand School of Government (ANZSOG)

7. It is not only important to innovate with the workforce but also with the community. The main trends affecting public services and particularly public-sector education are: Big data and its analysis increasingly impact how we work, we receive information and we make decisions; the decline of trust in public administration that is occurring globally. The closer administration and service delivery is to people based on the principle of subsidiarity, the greater their sense of engagement and trust will be; the increasing complexity of technological change makes it necessary to empower people for this change; demographic change, with people living longer and healthier, is in itself a challenge to the workforce, including creating opportunities to get young people involved in Public Administration.

8. On the other hand, attitudes towards professional development are changing. Workplace training, the acquisition of 'just in time' skills and lifelong learning are more valued by employees; the profile of the civil service employee is changing. Employees are increasingly better qualified and the recruitment process is more flexible; with the evolution of technologies and the ease of access to information, citizens demand greater transparency and value creation.

9. Of the crucial skill set identified by the OECD for innovation in the public sector, the first, somewhat controversially, is termed "insurgency", a purposely chosen term that goes beyond disruption, and challenging the status quo. Iteration, data literacy, focus on the citizen, curiosity and storytelling are also highlighted.

10. The Dutch writer, Zeger van der Wall, working at the School of Public Policy at the National University of Singapore, has identified further



skills needed by public leaders in the 21st century: Networking, mentoring, involving stakeholders, digital literacy, design thinking, storytelling, responsiveness, flexibility, courage, entrepreneurship and facilitation.

"In Australia and New Zealand, each of the 10 jurisdictions and 15 universities network through ANZSOG to develop public sector skills."

11. We must continue to invest in people's training and development. Awards, and rewards, for public sector innovation are vital, and are not limited merely financial incentives.

12. Real leadership draws out the best in its workforce, gives it freedom and ensures that it can achieve strategic objectives. Innovation should not be shut in a cubicle; great changes will occur when all know what results are expected and feel respected for their professionalism and ability.

"(...) we must take a step back to see if we are leading or managing, and I would prefer us to lead, knowing that this means total commitment."

KEYWORDS

Big Data | Skills | Leadership | Training | Personal Development | Insurgency | Freedom

Nuno Bulcão Sarmento

Head of the Planning Division at the Navy General Staff

13. The Portuguese Navy's mission is to enable Portugal's use of the sea, performing 3 duties: (i) deterrence, military defence and support for external policy; (ii) security, state authority and support for civil emergencies, and (iii) economic, scientific and cultural development.

14. In 2006, the Navy considered it had good strategic planning but that such planning was not aligned with its personnel. We opted for the Balanced Scorecard, hiring a Portuguese consulting company. From a corporate perspective, the implementation was a disaster, with conflicts at top and middle management level. In fact, it did not work and for one to two years nobody in the navy spoke of the Balanced Scorecard.

15. In 2009, the problem remained and perhaps this was the first drive to innovate, the possibility of failure. The second was realising that, sometimes, innovation requires looking at the same things from a different perspective, and finding consensus between different parties. We contracted the services of two companies, one specialising in the Kaplan and Norton balanced scorecard and the other in project management, for operationalization. We wanted to help develop a model and not exactly its implementation, which allowed for the introduction of some components of naval culture into the process. This partnership produced the Navy's strategic policy directive, a document for internal and external communication.

"You can't manage what you don't measure."

16. In addition to being an interesting communication tool that promotes discussion at top, middle and operational levels within the organisation, the strategic map was developed



as a mechanism for vertical and horizontal integration, resulting in the creation of an internal consultancy core to promote full implementation, with the support of the contracted companies.

17. One of the fundamental components of innovation was technological integration, with a continual focus on personnel and the tasks they had at hand. Each time they were asked to plan something else or provide additional information, we sought to introduce information systems that facilitated such work. An example of this is the Plan of Activities, currently generated by the planning system.

"Currently, we have a strategic map that enables us to isolate an objective and identify its links to top and operational levels. If need be, we can "go down" to project management level and use this information to support the decision."

18. Five factors are considered critical to success in a strategic planning process: (i) commitment from top management, (ii) creating a sense of urgency, (iii) active leadership that ensures continuity, (iv) communicating to engage people and (v) critical organisational mass.

KEYWORDS

Balanced Scorecard | Strategic Map | Navy Organisation's Culture | Technology | Internal Communication

Fátima Fonseca

Secretary of State for Public Administration and Employment



“Why do we insist on talking about the old topic of innovation? Because we all need to innovate.”

Innovation is essential in the private sector but is no less essential in the public sector. Innovation is essential to achieve the integrated policy objectives required for sustainable development in an ever-challenging world. Objectives demanding new ways of functioning from the public sector, across different organisations, using their adaptive capacities and open to the participation of employees, partners and customers.

We are speaking of innovation that goes beyond the traditional paradigms with their roots in the industrial revolution and in information and communication technologies. Innovation which, in addition to focusing on science, technology and the economy, also addresses the matter of the institutional change necessary for a more comprehensive social change. Change that is founded on ethics, human values, and social

well-being in order to foster sustainable transformation. A holistic vision of innovation, comprehensive and collaborative innovation, driven by a strategic vision.

“Innovation is not a stroke of genius or a lucky chance, it is a collaborative process”.

In successful innovations, the ideas of some feed the work of all, and there are at least three areas in which innovative organisations are proficient: generating ideas through debate, making inclusive decisions combining different and even opposing ideas, and testing and experimenting through quick implementation, reflection, learning and adjustment.

“Capabilities are not spontaneous; they are actively developed in organisations, with leadership playing a fundamental role.”

So leadership is essential to activating these capabilities. A recent Danish study on innovation in the public sector states that 69 % of innovations involve politicians, that is real political leadership. As announced today, the Government can and must encourage an ecosystem conducive to innovation and it does so by empowering, by stimulating experimentation, and by rewarding innovative practices. That is the role of political leadership, thus doing its part.

Organisational leadership is, in turn, essential.

Each management team must play its part for employees to be able to play theirs. I would venture to summarise this under the three responsibilities of having the right attitude, knowing the organisation well, and setting your path:

(i) Having the right attitude, because no one innovates by decree. Taking risks, accepting change, stimulating open debate and doing things differently is a matter of personal attitude and, if each manager does not play their part as a catalyst for innovation, training people and waiting for innovation to happen will not be enough. Being innovative is a philosophy and a personal attitude, which carries over into the world of work: understanding that learning comes from experimentation, curiosity and courage, transformed into habits, routines and systematic procedures.

(ii) Knowing the organisation well means knowing the people, the culture and the existing skills, and understanding what skills need to be acquired is a major part of the capacity for innovation. Of the 10 indispensable skills for 2020, many are fundamental for innovation, but identifying them is not enough, they have to be transferred into the organisation. So it is essential to have people-management models appropriate for new ways of working.

(iii) Setting your path means essentially two things: having a philosophy that embraces experimenting, learning, adapting, and trying again, while always being willing to share and adopt methodologies which allow this philosophy to be put into practice in the organisation's day-to-day life. Being aware that methods are

not fixed models, nor are they themselves the objectives of innovation. All leaders, teams and organisations must find their own path, being flexible in how they use tools and seeing each workspace as a space for experimentation.

“There are no quick fixes or miracle formulas. There are no tools which cannot be modified, because managerial tool-boxes are not ends in themselves but are means for achieving results and having an impact.”

We thus bring to a close this round of three meetings, in which we have discussed the three pillars of the transformation of public administration: increasing people's value, positive work environments and, in this meeting specifically, management and innovation in management. Because these are three intersecting aspects of a holistic vision of change. None of these parts has any effect alone, it is necessary to combine all of them for changes to take place. For this reason, the Government invests in these three aspects, with specific measures and clear commitments.

“The implementation of the measures that change Public Administration does not depend on the Government alone, it is a collective plan where each person plays a role.”

Let us combine reflection and action. Several needed innovations are waiting to happen. They only want an opportunity.

KEYWORDS

Integrated Public Policies | Political Leadership | Organisational Leadership | Strategic Vision | Collaborative Change | People's Value | Positive Work Environment | Innovation in Management

PARALLEL SESSION

Leadership for innovation in Public Administration management: ideas under debate



Francisco Nunes
*Assistant Professor
at ISCTE-IUL*



Helena Rodrigues
*President of the Union of
Technical State Staff (STE)*



Paula Nanita
*Executive Administrator
of the Nossa Senhora do
Bom Sucesso Foundation*



Paulo Simões
*Executive Secretary of
the Western Portugal
Intermunicipal Community*



MODERATOR:
Filipe Teles
Pro-Rector of the University of Aveiro

Francisco Nunes

Assistant Professor at ISCTE-IUL

1. The subject of innovation raises three concerns. We may term the first one “dualistic restlessness”. On the one hand, the will to innovate, and on the other the need to offer a set of services which must be regular and follow consolidated work practices, accepted procedures and a well-aligned set of legal regulations.

“How can we establish this dual purpose of being adaptive on the one hand, while simultaneously falling in line with existing practices.”

2. Everything is very simple for innovative companies: a research and development department is created, and its personnel managed according to one set of rules, and then a production department is created. These are two distinct things. Many times, individual units, departments or sections in public services are requested to play all roles, from research to development and production.

3. A second broader concern, which does not only apply to the public sector, may be termed the “superperson”, “superwoman” or “superman” concern, or in this case the “superleader” concern.

It encapsulates the idea that in order to promote innovative practices, leaders must have special characteristics. There is a belief in our society that leaders are an extremely important factor in ensuring that certain organisational results are achieved.

“There is a generic belief about leadership that is profoundly incorrect, that leadership is a set of individual attributes, and that replacing a person who lacks these attributes will lead to improved results.”

4. The third concern is termed isomorphism, an unusual term, which has already been discussed here in the context of the Balanced Scorecard and of the insistence on implementing solutions that already exist elsewhere. This leads to a direct copy of practices that may be perceived in a positive light and have produced good results for certain institutions, but which in the majority of cases have not been assessed for their impact on our organisation, because they are not open to assessment, only to measurement.

5. Changes in management processes occur within particular organisational contexts. You don't have to be a superman to change, nor must you have special characteristics to make changes to workflows.



KEYWORDS

Will | Procedures | Regulation | Super-leader | Isomorphism | Impact Assessment | Change | Organisational Context

Helena Rodrigues

President of the Union of Technical State Staff (STE)

6. The subject of modernizing Public Administration has been present in all democratic government programmes. History tells us that in a general manner change is processed through changes to worker statutes, weakening contractual relations, and changes to the remuneration structure. All of this under different guises, either of reform, deficit containment or improvement of public services.

“It is important that union leaders understand which paths are opening up and which cycles are coming to an end in the current PA management movement.”

7. In the present case a question arises when emphasising the role of the manager-leader in the innovation process of Public Administration management: How much leeway does a PA manager-leader have in the exercise of their functions regarding management innovation? Possible answers are based on direct constraints to the actions of the managers, and concern everyone.

8. They are asked to achieve or exceed objectives with increasingly scarce resources, acting solely in the pursuit of the public interest, respecting the legally established rights and the interests of citizens, which include civil servants, under the Constitution and the Law, and based on respect for the principles of equality, proportionality and good faith.

9. They are also called on to “debureaucratize” their activities to the extent possible and remain as close to the people they are serving as possible,

by taking part in effective management through associations, namely trade union associations or other forms of democratic representation. All of this is foreseen in Title IX, Articles 266 to 272 of the Portuguese Constitution.

10. There are factors whose nature also influence, limit or determine change, such as party agendas and competition among the various actors seeking to achieve political leadership, the leadership agendas of specific sectors or groups fighting for survival and also the factors imposed on us by third parties, such as the external requests for aid made in 1977, 1983 and 2011.

11. The innovation process also raises questions of a different nature: Have we complied with everything that is enshrined in Title IX of the Portuguese Constitution? Are the interested parties ensured participation in the effective management of the services, and in the decisions or deliberations which concern them? Are there salutary practices for assessing PA services? How are the results of previous reforms assessed? How were the knowledge and techniques that were used shared?

“On the path of change and experimentation we find PA managers and workers who give their best on a daily basis.”

12. Leaders and workers are the main parties interested in everything working smoothly and that citizens feel satisfied with the services provided. They feel the duty of public service, and have always been the resource that is capable of producing change, and nonetheless continue to be disregarded, particularly the better qualified professional groups.

KEYWORDS

Processes of Change | Manager-Leader | Resource Shortage | Participation | Assessment | Public Service | Recognition

Paula Nanita

Executive Administrator of the *Nossa Senhora do Bom Sucesso* Foundation

13. At the start of the century, leadership was defined as the ability of the individual to influence others and to empower them to contribute to the success and effectiveness of organisations. However, leadership issues related with innovation have raised new challenges.

14. In 2001, Jim Collins identified five hierarchical levels for leaders. Levels that have nothing to do with the hierarchical structure of organisations but with leadership. At the 3rd intermediate level lay the “competent manager”, who can manage an organisation with a good strategic plan, uses the available tools and makes good use of the performance management system by aligning the objectives of people with those of the organisation. The “great leader” (level 5) is one who encourages long-term performance, demanding high professional determination and great personal humility from the leader.

15. More recently, in 2016, the Harvard Business Review published an article about organisations that innovate and, among them, those that seek to promote radical innovation. These are organisations that go beyond their own limits and make alliances with others so that they can think outside the box, create new perspectives and achieve innovation. The need to deal with other contexts and to work with other organisations brought the challenge of leadership beyond organisational boundaries.

16. Traditionally, task forces or project teams were created within organisations as facilitators, to achieve objectives more quickly, and bring diverse perspectives together. Today, dialogue between organisations is critical and the Harvard

Business Review article identifies four steps to promote the appropriate organisational environment: (i) promote an adaptive vision, (ii) promote psychological safety in a risk environment, and (iii) encourage collaborative interaction.

17. “Collaborative leadership” demands that our organisations evolve from ego-systems into eco-systems, replacing traditional top-down control, silo mentality, and territorial, power and information-retention logics for a wider reality that goes beyond the organisation itself. The new challenges are the ability to exert influence through dialogue, establish partnerships, share information, and have joint responsibility and common knowledge and support systems.

“The collaborative leader is a facilitator (...) that provides processes and structures ...and, at every moment, knows what questions to ask to enable members of the group to find their own answers. (BENS, 2006)”

18. Ensuring that there is a permanent staff and organisational commitment to skills development is essential. Therefore, we must be aware of our weaknesses so we can overcome them. Limiting factors include the need for protagonism, lack of transparency and fear of losing.

19. One last challenge concerns how we deal with mistakes. Learning must be an ongoing process and the cycle of inertia and helplessness must be broken.

“We must create an environment where the organisation can learn from its mistakes... and attempt to hide them.”

KEYWORDS

Collaborative Leadership | Well-Being | Knowledge Sharing | Collaborative Interaction | Partnerships | Solidary Responsibility | Learning Organisation

Paulo Simões

Executive Secretary of the Western Portugal Intermunicipal Community

20. Nowadays, managers in Public Administration have a huge responsibility, because society has changed, and services are constantly faced with new simplification measures that must be implemented, through the *Simplex* programme or other mechanisms.

21. People's expectations for Public services are completely different from those of 20 years ago, and it is necessary that the State and the administrative machinery be organised differently, changing how the various services work with each other. There is a new different model on the way citizens and companies expect and, to a certain extent, demand that public services are provided.

"It is essential to realise the manner in which citizens, the end-users of public services expect these to be provided, and we must constantly make this assessment."

22. Managers in PA were challenged to implement *Simplex* measures. There was a huge pressure and people played a key role to ensure everything worked out. The multiplicity of legal acts and the disarticulation among public services require an increased effort toward dialogue and convergence.

23. A significant difficulty lies in the fact that teams continue to respond bureaucratically, referring to

rules and procedures end-users do not understand. It is difficult to engage people with innovation when there are highly qualified and competent but poorly remunerated staff and others who greatly resist change.

"It is necessary that managers act differently when faced with different situations."

24. If managers do not have the means to offer appropriate salaries to retain competent and qualified staff, who bring value to the organisation, they will have great difficulty promoting the competitiveness of PA and the factors that are critical to success. Managers are faced with a motivation problem when they cannot guarantee that those who work with them and help them achieve results are paid according to their expectations.



KEYWORDS

Public Service | Responsibility | Bureaucratic Performance | Qualified Staff | Remuneration | Motivation

Workshops

MAIN CONCLUSIONS

Innovation in PA is both inevitable and ever-present, because serving citizens and organisations effectively, in a context of permanent and rapid change requires people, teams and organisations have the ability to question and reformulate processes, procedures, values and attitudes, enabling the creation of value and continuous improvement. This presents a challenge, given the scale, complexity and diversity in PA, but it is not a chimera, as can be seen from the testimonies of the middle managers who took part in the workshops dedicated to the discussion of *Innovation and Management Tools in Public Administration*.

PROMOTING AND SUSTAINING A CULTURE OF INNOVATION IN PA

There is a need in PA to promote a culture in which questioning and doing things differently become everyday attitudes. To this end, critical ability is required to identify the needs of the community which must be satisfied, through what services and with what resources, seeking to balance among different management criteria.

Innovation implies freedom to think and act differently, driving away the fear of taking on risks and challenges, so that things can be done better, generating benefits for society in a sustainable way.

PA cannot come to a halt to reinvent itself. It is a continuous and uninterrupted process that involves critical ability and sharing, reflecting on the present and looking forward to the future, without negatively impacting expected results.



INNOVATION CULTURE: FACILITATING FACTORS

It is essential that PA organisations recognise that innovation is a strategic imperative, which must be incorporated into your daily activities and culture. This goal is dependent on the development of a climate of confidence, which is conducive to constructive criticism and to PA workers and managers proposing new processes and procedures; in short, foster the involvement of everyone across-the-board.

Stimulating creativity, empowering workers and getting them involved, and supporting leaders who can mobilise the members of the organisation to work toward a better future are indispensable. And how? Communicating with clarity and authenticity the purpose of change, recognizing talent, aligning action with strategy, and accepting that mistakes are part of the process of continual learning and improvement. Leaders with courage to champion change are required.

It is critical to have management mechanisms, namely for managing human resources, that attract and retain talent, as the knowledge and skills of those who work in PA are the crucial asset for successful performance.

It is essential that people and teams be motivated. Proponents of innovative solutions should be recognized and if possible involved in designing and implementing them.

The ability to prioritize and improve time management in function of the workload is particularly relevant today. In addition to the daily pressure exerted by the end-users of public services, time must be set aside for innovation: to think and rethink what the organisation is doing, why, and how, to create opportunities for learning and experimentation.

Innovation also means listening and engaging end-users, to ensure that PA is providing a service that satisfies their needs.

FACTORS THAT FACILITATE INNOVATION IN PA

- Developing a climate of trust, which enables people to get involved in the discussion of problems and their solutions;
- Critical ability to identify what needs changing;
- Active participation and effective contribution of workers and managers in the design and implementation of innovation projects;
- Empowering people, and giving them autonomy;
- Fostering collaborative work that allows knowledge and innovation-oriented experiences to be shared;
- The existence of an entity in Public Administration with a catalytic role in organisational management innovation;
- A legal framework that supports initiative and enhances appropriate motivational standards;
- Strong leadership that ensures cohesive teams;
- Multigenerational experiences that enable innovative solutions based on knowledge sharing.

INNOVATION CULTURE: INHIBITING FACTORS

Resistance to change is a reality present in many public bodies. It is undeniable that, sometimes, managers and workers react negatively to changes in culture, rules, processes, procedures and management practices. Such resistance may be due, among other factors, to the feeling of insecurity, lack of clarity about the objective, the relevance and benefits of innovation or lack of capacity to respond to new requests, placing them outside their comfort zone.

The legal framework which regulates management in PA does not always facilitate innovation. The focus on efficiency, notably through the mechanism to control spending and safeguard the proper use of public resources, sometimes based on complex processes and procedures, may under certain circumstances penalize the effectiveness of innovation exercises. Public procurement procedures and centralized purchasing were mentioned as examples of this type of constraint.

There are shortcomings in strategic and integrated management that result from inadequately engaging workers in discussing activities and objectives. In this regard, management tools such as plans of activities and budgets must be better aligned, so that organisations can define a feasible course of action, manage the resources at their disposable in a sustainable manner, and report on the impact and efficiency of their actions.

Communication must be properly ensured. If well-founded, an explanation of the reasons behind the proposed change, the expected benefits and the role to be played by leaders and workers facilitates innovation. When insufficient or unclear, it becomes a barrier.

Innovation requires open, engaged and flexible management, from technically and behaviourally skilled managers. There is a paradigm shift that calls for new knowledge, attitudes and values.

FACTORS THAT INHIBIT INNOVATION IN PA

- Heterogeneity between management services, styles, and practices in PA;
- Resistance to change from managers and/or workers;
- A rigid legal framework that generates procedural complexities that take up effort, resources and time, at the expense of the creation of value;
- Shortcomings in strategic management, namely in communicating and engaging with workers, which lead to ignorance of objectives, and make an aligned search for solutions difficult;
- Ineffectiveness of internal communication, with negative consequences on motivation and adherence to innovation.

Emotional intelligence, negotiation, openness and tolerance of differences are valued skills. Creativity, humility, availability for continuous learning, communication and team management are also highlighted as being positively related to innovation, hampering it when absent.

KEYWORDS

Culture of Innovation | Management Tools | Creativity | Training | Autonomy | Communication | Legal Framework

Biographical notes

António Costa, Prime Minister

Holds a Degree in Legal and Political Sciences from the Faculty of Law at the University of Lisbon, a Postgraduate degree in European Studies from the Universidade Católica Portuguesa in Lisbon and a Lawyer. He was a member of the Portuguese Parliament between 1991 and 2004. For over ten years, between 1982 and 1993, he was a member of the Municipal Assembly of Lisbon, and between 1993 and 1995 an Alderman in the municipality of Loures. He was the Secretary of State for Parliamentary Affairs in the XIII Constitutional Government between 1995 and 1997, and Minister of Parliamentary Affairs, between November 1997 and October 1999. After that date, from October 1999 to April 2002, he was Minister of Justice of the Portuguese Republic. For two years he headed the Socialist Party in Parliament, from April 2002 to March 2004, and shortly thereafter he became a member of the European Parliament, between June 2004 and March 2005, where he was vice-president of the European Parliament. In the XVII Constitutional Government, from March 2005 to May 2007, he was Minister of State and Internal Administration. He was president of Lisbon City Council for eight years, between 1 August 2007 and 6 April 2015. In the period between 2010 and 2015, he was a Member of the Committee of Regions and also president of the Lisbon Metropolitan Council from 4 November 2013 to 6 April 2015. At the party level, António Costa has been Secretary General of the Socialist Party since 22 November 2014.

Brenton Caffin, Executive Director of Global Innovation Partnerships, Nesta

Holds a Degree in Economics and International Relations, and a Master's degree in Public Administration from Flinders University in

Australia, where he researches innovation in the Public sector. Executive Director of Global Innovation Partnerships at Nesta, advising and training people and organizations to become more innovative for the common good, in the social and public sectors.

Bruno Monteiro, LabX Coordinator

Bruno Monteiro is a sociologist, with Bachelor's, Master's and Doctoral degrees in this field. He was a Doctoral and Post-doctoral fellow from Portugal's Foundation for Science and Technology. Scientific collaboration with the Institute of Sociology (University of Porto). He has several monographs and articles published in Portuguese, French and English. With the aim of fostering "citizenship through science", he has promoted scientific knowledge about Portugal, and also taken part in promoting the work of several authors such as Karl Kraus, Elfriede Jelinek, Jacques Bouveresse or Mikhail Bakhtin. Currently, he coordinates LabX-Public Administration Experimentation Lab (Agency for Administrative Modernisation).

Fátima Fonseca, Secretary of State for Public Administration and Employment

Secretary of State for Public Administration and Employment of the XXI Constitutional Government, from 14 July 2017. Master's degree in Public Administration and Policy from Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, and a Law degree from Universidade de Lisboa. She was Municipal Director for Human Resources at Lisbon City Council. Prior to this, she was in charge of administrative modernization, Director of the Municipal Modernization Office at Amadora City Council, and Director of the Model Development and Organizational Innovation Unit at the Institute for Innovation in State Administration. In 2017 she was named as Ambassador for Dignity at Work,

for the Alliance for Sustainable Development – UN Global Compact Network (Portugal).

Filipe Teles, Pro-rector at the University of Aveiro

Assistant Professor in the Department of Social, Political and Territorial Sciences at the University of Aveiro. He is currently the Pro-rector for regional development and urban policy. PhD in Political Science and member of the Research Unit for Public Governance, Competitiveness and Policy, where he has been researching local governance and Administration, territorial reforms, political leadership and innovation.

Francisco Nunes, Assistant Professor at ISCTE-IUL

He completed a Doctorate in Human Resource Organization and Management at ISCTE-IUL. Before taking up a full-time position at ISCTE-IUL in 2005, he worked as an HR consultant, focusing on training and development, and also as a market research project manager. At ISCTE-IUL, he lectured on several human resource management topics and research strategies applied to management. He was the director of several courses (Bachelor, Master and Doctoral) and Director of the Human Resources and Organizational Behaviour Department.

Gonçalo Caseiro, Chairman of the Board of Directors at INCM

Holds a Degree in Computer Engineering from Instituto Superior Técnico at the Technical University of Lisbon, and a postgraduate degree in Business Intelligence and Knowledge Management from the Higher Institute of Statistics and Information Management at Universidade Nova de Lisboa. He also completed the Senior Management Programme offered by the AESE Business School. President of the Board of Directors of Imprensa Nacional – Casa da Moeda, S. A. Member of the General Council of APDSI – Portuguese Association for the Development of the Information Society, where he was part of

the working group that in 2015 prepared the study entitled “Contributions to State Reform - An information society point view”.

Helena Garrido, Journalist

Financial and economic journalist since 1986. With a degree in Economics from the Faculty of Economics at Universidade Nova de Lisboa, she began her career at the newspaper Jornal do Comércio. She then worked for other newspapers as Europeu, Diário de Notícias, Expresso, Público, Diário Económico and Jornal de Negócios. She also was Deputy director at Diário Económico, and Associate director at Diário de Notícias and Director at Jornal de Negócios. She currently works as a journalist and analyst for Observador, Eco, RTP and RDP, and is a visiting assistant professor of Economic Journalism and Digital Journalism at the Lusófona University of Humanities and Technologies.

Jon Pierre, Professor of Political Science at the University of Gothenburg, Sweden

Professor of Public Governance at the Melbourne School of Government, at the University of Melbourne. He is also a professor of Political Science at the University of Gothenburg, Sweden. Adjunct Professor at the University of Pittsburgh, specializing in topics concerning Public Administration, Management and Public Policy.

Ken Smith, Chief Executive Officer and Dean of the Australia and New Zealand School of Government (ANZSOG)

Ken Smith holds Graduate and Post-graduate Degrees in Social Policy. He is the Chief Executive Officer and Dean of the Australia and New Zealand School of Government (ANZSOG), and a Professor at the University of Melbourne, Australia. His vast experience on the public sector includes multiple positions in New South Wales (NSW) and Tasmania, and over three decades in the Government of Queensland. He developed

national policies covering Urban Planning, Social Security and Education.

Maria Helena Rodrigues, President of the Union of Technical State Staff (STE)

Degree in Corporate Management, and a diploma in Public Administration and Policy. CAF Specialisation Diploma. She began working in 1972, at the age of 18, as an assistant bookkeeper. In 1973, she joined PA at the Ministry of Justice, in a technical capacity. Her academic qualifications were obtained over the course of her professional life. She is higher technical worker, in which capacity she has performed several roles, including that of leader. As a worker, she was always unionized. Since 2013, she is the president of the Union of Technical State Staff and Entities in the Public Interest – STE, one of the unions that founded UGT.

Maria Manuel Leitão Marques, Minister for the Presidency and Administrative Modernisation

Holds a Law degree from the University of Coimbra, where she also began her professional life, teaching at the Faculty of Economics. Since 1979, she has been a permanent researcher at the Centre for Social Studies. In 2003, she became a Professor at the Faculty of Economics at the University of Coimbra. Over the course of her career, she coordinated several national and international research projects in the fields of Economic Law, Competition Law, Sociology of Law and Public Administration, published several works, and was invited to take part in several conferences. An example of this is the role she performed as an international consultant for the Civil House of the Presidency of the Republic of Brazil, in the framework of the project for “Exchange between the European Union and Brazil”, and as an international consultant for the project entitled Conducting an evaluation of services of the one stop shop (BAU) in Mozambique. She performed all these duties in addition to her duties as

vice-president at the Association Internationale de Droit Économique, and as president of the Ministry of the Economy’s Commercial Observatory between 1998 and 2002. In 2013 and 2014 she was part of the selection committee for the Bloomberg Philantropies Mayor’s Challenge and of the High Level Group on Administrative Burdens. Over the period, she was a non-executive administrator of the Francisco Manuel dos Santos Foundation. Her political CV includes her time as Secretary of State for Administrative Modernisation in the XVIII e XVII Constitutional Governments. In the last legislative elections, in 2015, she was elected to parliament through the electoral circle of Viseu.

Mário Centeno, Minister of Finance

Minister of Finance in the XXI Constitutional Government since 26 November 2015, and elected president of the Eurogroup on 4 December 2017. Holds a Doctorate and Master’s degree in Economics from Harvard University, USA, a Master’s degree in applied mathematics, and a degree in economics at ISEG-UTL. He is a Professor at the Lisbon School of Economics & Management from Universidade de Lisboa. He was a member of Portuguese Parliament and an advisor to the Directors of Banco de Portugal, Deputy Director at the Department for Economic Studies at Banco de Portugal, Chairman of the Working Group on the Development of Macroeconomic Statistics at the Higher Council for Statistics, Member of the Economic Policy Committee of the European Commission and an Economist at Banco de Portugal. He was a member of the White Paper Commission for Labour Relations, member of the Editorial Board at the Portuguese Economic Journal and member of the Executive Committee of the European Association of Labour Economists.

Marcos Bonturi, Director of Public Governance at OECD

Holds a Degree in Engineering from the Federal

University of Rio de Janeiro, and a Master's degree in Economics and a Doctorate in Commercial and Economic Development from the University of Maryland. He began working at the OECD in 1990, and has a deep understanding of the organization, having worked in various departments such as the Centre for Development, the Department of Commerce and the Economics Department. He took on the roles of Adviser to the Secretary General and Head of Department for the Science, Technology and Industry (STI) and Public Governance (GOV) departments. He managed a team of experts on innovation and entrepreneurship, and supported the restructuring of the Committee on Industry, Innovation and Entrepreneurship.

Nuno Balcão Sarmento, Head of the Planning Division at the Navy General Staff

He completed the Naval School course as a Weapons and Electronics Engineer, and was awarded an MBA by Universidade Católica Portuguesa, specialising in Information Management. He is currently the Head of the Planning Division at the Navy General Staff and is responsible for Strategy, Transformation and Strategic Communications. He served in a technical and managerial capacity at the Ship Directorate, in charge of Vasco da Gama class frigates, where the Portuguese Navy controls electronics, communications, command, control and weapons systems, and at the Directorate for Information Technologies and Communications, where he was responsible for software development teams involved in support operations.

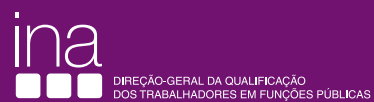
Paula Nanita, Executive Administrator of the Nossa Senhora do Bom Sucesso Foundation

She graduated and specialised in Social Policy at Universidade de Lisboa (ISCS - Higher Institute for Social and Political Sciences) and holds a Postgraduate degree in Human Resources Management awarded by the ISG - Business & Economics School. She also attended the postgraduate course in Economy-European Studies taught at Universidade Católica Portuguesa. Currently, she is the Executive Director of the

Nossa Senhora do Bom Sucesso Foundation (2012-2018), holding top management positions since 2000, and previously managed human resources and provided organization and development consulting. Academically, she collaborated on occasion with research efforts at Universidade Católica Portuguesa, and taught at the Autónoma Business School and with INA.

Paulo Simões, Executive Secretary of the Western Portugal Intermunicipal Community

Holds a Degree in Management, specialised in Human Resources, and a Post-graduate degree in Corporate Marketing awarded by the Faculty of Economic and Business Science at Universidade Lusíada de Lisboa. He has a Doctorate in Public Administration by the Institute of Social Sciences and Policy, a Specialisation Diploma in Public Administration, a Specialisation Diploma in Human Resource Leadership and Management and a Course in Senior Corporate Management in Public Administration (INA). Since 2017, he is the first secretary of the Western Portugal Intermunicipal Community.



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



REPÚBLICA
PORTUGUESA

XXI GOVERNO CONSTITUCIONAL