

Últimas

Inovação na Administração Pública

Número 10 - 9 de junho de 2020

Plano de ação para a inovação



Foi aprovado o Plano de Ação do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP) para 2020, pela Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa e pelo Secretário de Estado da Administração Pública. Este plano está organizado em cinco áreas de atuação e conta com vinte e quatro medidas. As cinco áreas são as seguintes: I. Inovação na Valorização dos Recursos Humanos; II. Inovação nos Ambientes de Trabalho; III. Inovação nos Modelos de Gestão; IV. Inovação nos Serviços aos Cidadãos e às Empresas; V. Governação da Inovação.

As vinte e quatro medidas dizem respeito a temas transversais para a inovação na gestão pública e melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos e às empresas. Incluem iniciativas de capacitação de pessoas, de desenvolvimento de modelos de organização e gestão do trabalho, de (re)desenho de serviços públicos, de implementação de instrumentos de apoio prático à experimentação e de reconhecimento de inovadores e práticas inovadoras.

Este plano tem como objetivo global “renovar o SIIGeP, reforçando os apoios à capacitação para a inovação e à experimentação, assim como o objetivo de potenciar as dinâmicas de trabalho colaborativo, através da criação de um centro para a inovação no setor público que promova a criação de valor de forma transversal e apoie as organizações na gestão da inovação, enraizando uma cultura de resposta pronta aos desafios do presente e do futuro”.

As vinte e quatro medidas são dinamizadas por uma equipa de trabalho colaborativo, que incluem os membros da Equipa de Coordenação do SIIGeP, oriundos da Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.), da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) e da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), bem como trabalhadores e dirigentes destas e de outras entidades públicas.

Criação de equipas de trabalho transversal



No âmbito do [Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública](#), realizámos no dia 22 de maio um webinar sobre a “Criação de Equipas de Trabalho Transversal”, onde foram debatidas as principais questões para a gestão de equipas multidisciplinares e transversais na administração pública.

Este *webinar* foi aberto pela Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa, Fátima Fonseca, e contou com quatro conferencistas que integraram a equipa de projeto que elaborou o *Guia de Apoio à Criação de Equipas de Trabalho Transversal*: Anabela Vilão, Subdiretora-Geral da Direção-Geral do Orçamento (DGO), César Pestana, Presidente do Conselho Diretivo da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP, I.P.), Cristina Chéu, Subdiretora-Geral do Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP) e Nuno Bulcão Sarmiento, Capitão-de-mar-e-guerra Chefe da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada, Marinha Portuguesa. O moderador do *webinar* foi Nicolau Santos, Presidente do Conselho de Administração da Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.

A Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa afirmou, na abertura da videoconferência que “precisamos colocar na agenda da gestão pública, a colaboração e precisamos reforçar o trabalho colaborativo como rotina de funcionamento normal na administração pública”. Nas suas intervenções, os conferencistas falaram sobre a metodologia de trabalho seguida para a elaboração deste *Guia de Apoio à Criação de Equipas de Trabalho Transversal* e sobre as ferramentas incluídas no mesmo. Foi também referido que as equipas de trabalho transversal são espaços de colaboração, que não colocam em causa as estruturas de trabalho existentes, mas coexistem e criam valor a partir dessas mesmas estruturas. Ao nível da gestão dos recursos humanos, foi sublinhada a importância da adequação dos perfis dos membros das equipas de trabalho transversal, face aos objetivos dos projetos geridos desta forma.

Como identificar as equipas, como organizar o trabalho, que ferramentas utilizar, como liderar e manter as equipas, que competências são necessárias e como tirar partido do modelo colaborativo, são questões às quais o Guia de Apoio à Criação de Equipas de Trabalho Transversal procura dar resposta. .

Assista ao webinar: <https://www.youtube.com/watch?v=x04Rou4I3N4>

Consulte o “Guia de Apoio à Criação de Equipas de Trabalho Transversal” [aqui](#).

Webinars para a administração pública



No âmbito do [Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública](#), que envolveu 75 pessoas, oriundas de 27 entidades do setor público e da sociedade civil, o INA realizou 20 webinars, com o apoio da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P. (FCT, I.P), entre 28 de abril a 29 de maio, onde intervieram 48 conferencistas e participaram 16.770 pessoas. Estes participantes classificaram as videoconferências, nos questionários de avaliação, como “muito interessantes” (69,1%) e interessantes (29,2%).

Os temas destes webinars podem ser agrupados em seis áreas: liderança, trabalho colaborativo e remoto, gestão de programas e projetos, comunicação, capacitação e inovação. Estes webinars podem ser consultados na página do INA no YouTube e no espaço do Centro de Formação INA. ([aqui](#))

Liderança e inovação



No [Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública](#), a liderança foi um dos principais temas trabalhados pelas equipas de projetos. Foi o tema central em dois projetos, dos quais resultaram dois guias com finalidades específicas: o *Guia para a Liderança de Equipas de Trabalho em Ambiente Digital* e o *Guia para a Liderança em Ambientes de Crise*.

Na legislação que regula a gestão pública, a importância da inovação no desempenho dos dirigentes está sobretudo associada aos instrumentos de gestão (vd. o artigo 40.º, n.º 2, do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril), ou seja, à capacidade de planear e executar estratégias, projetos e atividades continuadas, e às competências pessoais, que devem ser aferidas nos processos de recrutamentos e desenvolvidas durante o exercício dos cargos com formação específica (vd. os artigos 12.º, n.º 2, al. c) e 18.º, n.º 7, da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro). A obrigação de assegurar a eficiência na utilização dos recursos públicos e a necessidade de adaptação do comportamento de liderança às diversas situações são dois aspetos essenciais também para a liderança da inovação na administração pública. De forma transversal a estes dois aspetos está a aprendizagem organizacional, que envolve a aquisição e a utilização de novo conhecimento. A eficiência depende desse conhecimento, tal como a inovação. O incremento da aprendizagem organizacional e a inovação dependem do comportamento da liderança.

Para apoiar o treino desta competência, adaptámos um conjunto de linhas de orientação para aumentar a aprendizagem e a inovação, da autoria de Gary Yukl (*Leadership in Organizations*, 7th Edition, New Jersey, Prentice Hall, pp. 326-328):

- 1. Incentivar o apreço pela flexibilidade e inovação** - Trata-se de ajudar as pessoas a terem confiança na sua capacidade de adaptação e de aprendizagem, a verem a mudança como um desafio e não como um fardo, ajudando-as a questionar pressupostos tradicionais e permitindo que cada atividade da organização seja examinada periodicamente para determinar se ainda é necessária e como pode ser melhorada ou eliminada.
- 2. Encorajar e facilitar a aprendizagem dos indivíduos e das equipas** - Pode ser feito informando as pessoas sobre oportunidades de aprendizagem (por exemplo, oficinas, programas de formação, cursos universitários) e facilitando o acesso a essas oportunidades. Podem existir recompensas (não necessariamente financeiras) para incentivar as pessoas a adquirir novos conhecimentos e aplicá-los na melhoria do trabalho e do desempenho.
- 3. Ajudar as pessoas a melhorar os seus modelos mentais** - Ajudar as pessoas a entender sistemas complexos pode aumentar a sua capacidade de aprender e resolver problemas, a perceberem que não são impotentes (achando que o poder está apenas no topo) e podem influenciar coletivamente os acontecimentos da organização.
- 4. Aproveitar a aprendizagem com surpresas e falhas** - Não devem ser ignoradas as informações inesperadas que não se encaixam nas teorias ou suposições sobre como as coisas funcionam. É útil especificar antecipadamente quais os resultados que são esperados de uma atividade para que as surpresas e as falhas possam ser consideradas, uma vez que importantes descobertas resultaram da investigação de "acidentes" ou "anomalias" inesperadas.
- 5. Incentivar e facilitar a partilha de conhecimentos e ideias** - As pessoas devem ser incentivadas a partilhar ideias e conhecimentos relevantes com outras pessoas na organização no sentido de melhorar o seu próprio desempenho. Isto pode ser feito apoiando programas de gestão do conhecimento (por exemplo, um diretório de recursos, ou bases de dados). É essencial convidar especialistas para falar sobre descobertas relevantes, novas tecnologias, ou melhoria de processos.
- 6. Definir metas de inovação** - Em primeiro lugar é preciso incentivar o empreendedorismo e ajudar as pessoas a encontrar tempo para terem ideias para novos serviços e processos, ou melhoria dos existentes. Uma forma de aumentar o número de ideias criativas é definir metas de inovação para os indivíduos ou para as equipas (metas para a aplicação de ideias novas para melhorar os serviços e os processos de trabalho) e agendar reuniões periódicas para discutir essas ideias e analisar os progressos.
- 7. Recompensar o comportamento empreendedor** - Os trabalhadores que criam novos serviços ou sugerem formas de melhorar os serviços e processos existentes devem ser reconhecidos. É necessário o apoio e a cooperação de muitas pessoas para ter novas ideias e implementá-las efetivamente. O reconhecimento deve ser não apenas aos trabalhadores ou equipas que contribuem com ideias criativas, mas também para os outros que atuam, de forma colaborativa, como patrocinadores e defensores das inovações.

Com base nestas linhas de orientação crie um plano para melhorar a aprendizagem e a inovação na sua organização.



SIIGeP
Sistema de Incentivos à
Inovação na Gestão Pública

Envie-nos informação sobre as práticas inovadoras em serviços públicos que sejam do seu conhecimento para projetos.inovacaoap@ina.pt