

Últimas

Inovação na Administração Pública

Número 11 - 29 de junho de 2020

DIA ABERTO À INOVAÇÃO



Criar e testar

O Dia Aberto à Inovação é uma sessão de trabalho onde o(a)s participantes, trabalhadore(a)s e dirigentes da Administração Pública, criam e desenvolvem ideias novas para solucionar um problema real e corresponder a um desafio concreto. Através de uma metodologia com quatro etapas e apoiados por uma equipa de facilitadore(a)s da Equipa de Inovação do INA, os participantes progridem por diferentes atividades de modo a selecionar um problema, detalhar o correspondente desafio de inovação, criar formas inovadoras de resolver o problema, e, por último, a criar um protótipo de uma solução inovadora que possa ser testada através de um projeto experimental de inovação no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).

Relatório das sessões realizadas em 2019

Em 2019, contámos com a participação de 195 pessoas nas 14 sessões de Dia Aberto à Inovação que realizámos. Este(a)s participantes, provenientes de 74 entidades da administração direta e indireta do Estado, eram na sua maioria trabalhadore(a)s na carreira geral de técnico superior (68.2%). No entanto, 13.9% eram dirigentes. No relatório do Dia Aberto à Inovação, que divulgámos recentemente (consulte o documento [aqui](#)) podem ser consultadas as ideias e os 30 protótipos através dos quais o(a)s participantes procuraram demonstrar a viabilidade dessas mesmas ideias.

Agenda do Dia Aberto à Inovação para 2020

No próximo mês voltamos a realizar as sessões do Dia Aberto à Inovação, desta vez em formato virtual, distribuídos por duas manhãs de trabalho de 120 e 90 minutos, respetivamente. Estão previstas as seguintes datas: 21 e 22 de julho; 28 e 29 de julho; 15 e 16 de setembro; 22 e 23 de setembro; 13 e 14 de outubro; 27 e 28 de outubro; 10 e 11 de novembro; e, 24 e 25 de novembro.

DECLARAÇÃO COLABORATIVA: COMPROMISSO DAS LIDERANÇAS COM A COLABORAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Declaração Colaborativa

Mais de 20 dirigentes em cargos de direção superior assinaram, no passado dia 16 de junho, a *Declaração Colaborativa: Compromisso das lideranças com a colaboração na Administração Pública*, um compromisso individual com a colaboração, através do qual cada signatário se compromete a ativar, sempre que necessário, em quaisquer funções que desempenhe, esse modo de trabalhar na Administração Pública. Os princípios da Declaração Colaborativa são os seguintes:

1. Desenvolver uma postura proactiva na procura de oportunidades de colaboração, partilha de conhecimento e desenvolvimento da Administração Pública;
2. Encontrar um modelo que permita às organizações a que pertencem funcionar como um facilitador e potenciador do trabalho colaborativo;
3. No âmbito das suas competências e com os recursos disponíveis, adotar formas de modernizar e de inovar, melhorar práticas, simplificar procedimentos, desmaterializar processos, identificar lições aprendidas, aumentar a eficiência e eficácia dos processos e a qualidade dos serviços prestados;
4. Assumir o compromisso de contribuir para o desenvolvimento das suas equipas, apostando nos portefólios de competências facilitadores da colaboração;
5. Promover planos de trabalho colaborativo na Administração Pública e desenvolvê-los através de equipas multidisciplinares;
6. Incentivar a adesão de outras pessoas a esta Declaração Colaborativa.

Após assinatura da Declaração Colaborativa, os signatários comprometeram-se, no prazo de trinta dias, com o seguinte: (a) Criarem um Grupo de Coordenação, constituído por três dirigentes de entidades distintas, que será responsável pela promoção das dinâmicas colaborativas entre os parceiros; b) Apresentarem um novo plano de trabalho colaborativo com um conjunto de projetos que procurem alcançar objetivos conjuntos e criar valor público.

Trabalho colaborativo

A Declaração Colaborativa resulta do trabalho desenvolvido no projeto de criação do [Guia de Apoio à Criação de Equipas de Trabalho Transversal](#), elaborado no âmbito do Plano de Trabalho Colaborativo na Administração (consulte o documento [aqui](#)).

Na cerimónia, que decorreu em Lisboa, com o respeito pelo distanciamento social necessário, estiveram presentes, a ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, a Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa, Fátima Fonseca, e o Secretário de Estado da Administração Pública, José Couto.

Após a assinatura da Declaração Colaborativa, a ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, Alexandra Leitão, saudou a ação dos dirigentes e sublinhou que esta nova área de Governo pretende “ser um catalisador das boas práticas que já existem na Administração Pública”, do que é exemplo a Declaração Colaborativa.

Sobre a Declaração Colaborativa, a Secretária de Estado da Inovação e Modernização Administrativa, Fátima Fonseca, referiu à comunicação social que “a colaboração permite quebrar as fronteiras tradicionais da organização administrativa, reforçar as competências das equipas, estimular o empreendedorismo das pessoas e gerir melhor os recursos públicos”.

MENTALIDADE INOVADORA

Mudança de mentalidade: O que é?

Ao longo dos anos habituámo-nos a ouvir alguém afirmar, por vezes num tom desafiante, outras vezes com uma dose de desalento, que precisamos de “mudança de mentalidade”. A utilização deste argumento tem sido utilizada na literatura sobre inovação e empreendedorismo para referir a atitude mental necessária (o *mindset*) para ter novas ideias e transformá-las em sucesso. Poucas vezes teremos ouvido um gestor afirmar que iria desenvolver um plano de mudança de mentalidades, ou uma estratégia de criação de uma mentalidade inovadora. Não obstante, isso é possível. Na perspetiva da teoria da complexidade em qualquer organização formal encontramos submersa uma organização informal, constituída por essas crenças, receios, desejos e relações interpessoais. É um ponto de partida para pôr em prática a “mudança de mentalidades”.

Pôr em prática uma estratégia de mudança da mentalidade

Qualquer líder que pretenda criar uma organização inovadora terá de o fazer através das pessoas e para isso, precisa de agir sobre os elementos presentes na estrutura informal. O que significa, na prática, ouvir, ver, sentir e compreender as pessoas. Só depois estará em condições de lançar iniciativas e projetos que conduzam a essa transformação. Absorva o maior número de ideias que conseguir e junte-lhe a experiência que acumulou e a experiência das pessoas que o rodeiam. No final, talvez conclua que a tão almejada “mudança de mentalidade” se alcança com abordagens positivas, reconhecimento, empatia, autonomia, tolerância ao erro e sinceridade. Mas também com uma capacidade treinada de improviso. Esta é importante, sobretudo quando se pretender aumentar a flexibilidade e promover inovações radicais.

Mentalidade de improvisação

Uma das metáforas mais conhecidas para ilustrar essa capacidade nas organizações, é o jazz. No livro *Organizational Improvisation* (London and New York, Routledge, 2002, editado por Ken N.Kamoche, Miguel Pina e Cunha e João Vieira da Cunha), o teórico das organizações Karl Edward Weick assina um artigo intitulado “Improvisation as a mindset for organizational analysis” (págs. 49 a 69). Nesse artigo, fornece (pág. 68) “um conjunto de prescrições para a organização adaptativa” “com algumas características possíveis de grupos com elevada capacidade de improvisação” (tradução nossa).

Os grupos com elevada capacidade de improvisação possuem:

1. Disposição para renunciar ao planeamento e aos ensaios, em favor da atuação em tempo real;
2. Compreensão bem desenvolvida dos recursos internos e dos materiais disponíveis;
3. Proficiência, sem a descrição detalhada de processos e diagnósticos;
4. Capacidade de identificar ou concordar com estruturas mínimas para aperfeiçoar;
5. Abertura à reconfiguração e à ação independente de rotinas;
6. Um conjunto rico e significativo de temas, fragmentos ou frases para desenhar linhas contínuas de ação;
7. Predisposição para reconhecer a relevância da experiência anterior para apresentar novidades;
8. Elevada confiança na capacidade para lidar com eventos não rotineiros;
9. Presença de parceiros igualmente comprometidos e competentes no improviso;

10. Capaz de prestar atenção ao desempenho de outras pessoas e aproveitá-lo para manter a interação criando possibilidades interessantes para o outro;
11. Capaz de manter o ritmo e o andamento em que os outros estão a improvisar;
12. Foco na coordenação do “aqui e agora”, sem a distração das memórias ou da antecipação do futuro;
13. Preferência e conforto no processo, face à fixação na estrutura, o que facilita o trabalho de desenvolvimento contínuo, de reestruturação e de obtenção de resultados e torna mais fácil adiar a pergunta “o que significa isto”?

O desafio

Veja se possui algumas destas características no grupo de pessoas que lidera. Não se esqueça, contudo, de considerar as limitações do improviso, sobretudo quando pretende apostar em mudanças incrementais, onde a interpretação de práticas anteriores prevalecerá sobre a criação fundada no improviso.



INOVAR EM TRABALHO REMOTO

Novas competências



O trabalho remoto passou a ter uma aplicação massiva, num muito curto espaço, devido à pandemia do novo coronavírus Sars-CoV-2 (COVID-19). Aquilo que se perspectivava para o futuro da organização do trabalho instalou-se no presente.

As competências requeridas para um bom desempenho neste contexto não são apenas tecnológicas ou digitais, de domínio de ferramentas de comunicação, de cooperação e de gestão de projetos, entre outras. É também necessário desenvolver uma mentalidade de

abertura à mudança nas organizações, que se traduza em disponibilidade para a experimentação, para a aprendizagem e desenvolvimento, para a melhoria das competências de trabalho em equipa e para o trabalho colaborativo. A própria visão que temos das organizações transforma-se neste contexto. As lideranças devem ser capazes de olhar uma realidade organizacional emergente, onde as caixas e as linhas que ligam essas caixas foram substituídas por pessoas a comunicar à distância, a estabelecer laços, parcerias e afinidades que os locais físicos de trabalho nem sempre favoreceram. Neste modo de organização do trabalho, o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar é também um aspeto essencial, porquanto inovação implica condições facilitadoras da produção criativa e da disciplina e do método requeridos para a adequada implementação de soluções inovadoras.

Novas formas de inovar em trabalho remoto

A partir do próximo mês de julho vamos voltar com as sessões do Dia Aberto à Inovação e das Oficinas de Cocriação, que visam ajudar as pessoas a criarem soluções inovadoras para problemas e desafios concretos nas suas organizações, através de uma análise aprofundada da realidade e da produção de ideias novas, individualmente e em grupo, que possam ser prototipadas, experimentadas e transformadas em inovações. Faremos essas ações à distância, utilizando plataformas tecnológicas de *software* livre e de código aberto, com adaptações nas

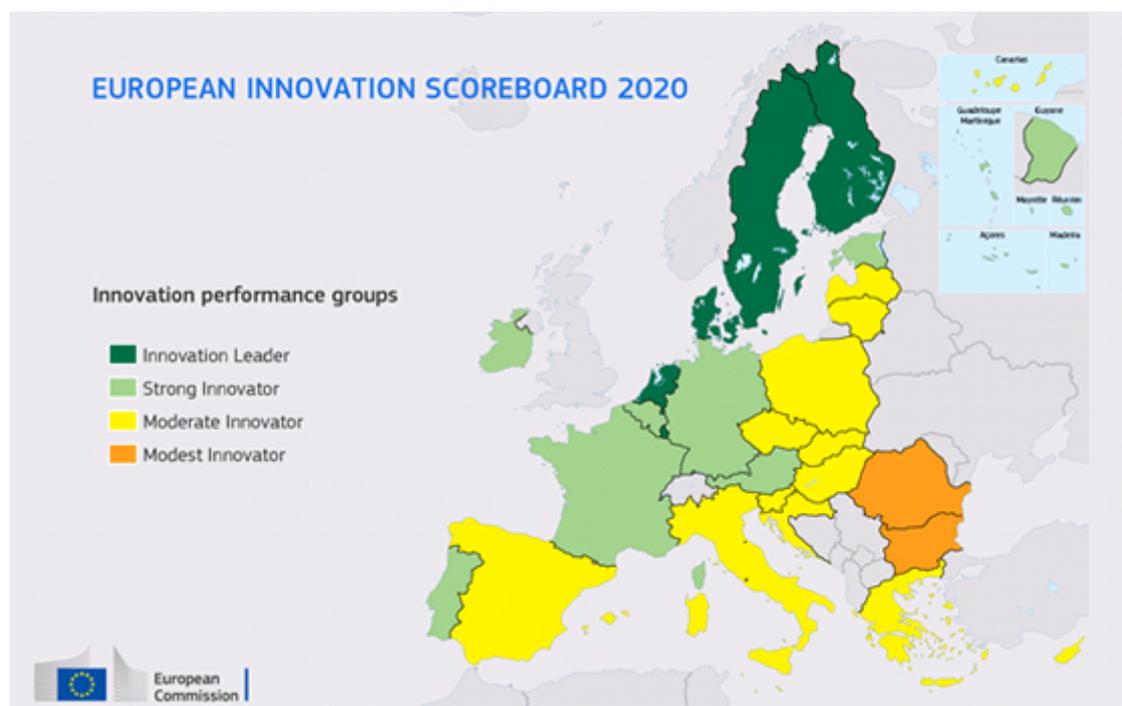
dinâmicas de trabalho em grupo. Adaptámos também o planeamento dessas sessões que deixam de estar concentradas em dias inteiros de trabalho, para serem diluídas em períodos mais curtos ao longo da semana, de forma a evitar a acumulação do cansaço em frente de ecrã, a permitir conjugar esta capacitação à execução das tarefas diárias do trabalho, bem como com às exigências da vida pessoal, sobretudo para quem estiver a participar a partir de casa .

PORTUGAL INOVADOR: A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA A INOVAÇÃO



Teresa Paiva

Professora Ajunta na Escola Superior de Tecnologia e Gestão,
do Instituto Politécnico da Guarda



Fonte: European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, European innovation scoreboard

Portugal, um país fortemente inovador

Na edição de 2020 do European Innovation Scoreboard (EIS 2020) - https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en -, divulgada no passado dia 23 de junho, Portugal conquistou a sua melhor posição de sempre, e agora é considerado como um país "fortemente inovador", ocupando a 12.^a posição neste *ranking* europeu. A importância da inovação tem sido salientada pela Europa como uma das formas de dar resposta aos desafios socioeconómicos, como meio de crescimento e desenvolvimento. A necessidade de superar o forte nível de desemprego e de recessão económica tem-se traduzido numa forte aposta no desenvolvimento de soluções inovadoras que integram diferentes áreas científicas e, por isso, com maior capacidade de resolução. É também seguindo esta estratégia que a Europa continua a incentivar a inovação aberta de modo a encontrar respostas para a pandemia mundial em que vivemos.

Um exemplo de inovação colaborativa

Hoje, fala-se todos os dias em mudança, em adoção de novos comportamentos para a adaptação a novas realidades. Percebemos que precisamos uns dos outros para nos cuidar, para vivermos e que juntos somos mais fortes e conseguimos desenvolver respostas mais rápidas e eficazes. Exemplo do anterior é o grupo de inovação (<https://projectopenair.org/pt/>) promovido pelo cientista português João Nascimento, criado de um dia para o outro, com um tweet, juntando mais de 1600 voluntários de

diferentes áreas e especialidades focados no mesmo objetivo. Esta proatividade perante a calamidade representa uma das principais competências empreendedoras que um inovador deve ter para concretizar as suas ideias e criatividade. Esta solidariedade e trabalho coletivo é, também, outra das aptidões que o inovador deve ter para conseguir concretizar os seus objetivos. Nesse sentido, o trabalho em colaboração, a vontade e resiliência em querer agir e encontrar a solução viável, exequível, capaz de resolver as nossas “dores”, são fundamentais. Tudo isto é a base da inovação gerada por todos nós, enquanto profissionais e pela inovação colaborativa, com o contributo de todos, numa perspetiva multidisciplinar.

Capacitação para a inovação

Os cursos de formação em “Inovação Conduzida pelos Trabalhadores” e o de “Inovação colaborativa” estão assentes nesta perspetiva proactiva e colaborativa e pretendem potenciar estes comportamentos e assim, quando aplicados ao desempenho profissional, promover a inovação e o desenvolvimento de soluções no local de trabalho.

Na “Inovação Conduzida pelos Trabalhadores” vão ser exploradas temáticas que se pretende que contribuam para o desenvolvimento de culturas organizacionais de inovação colaborativa, na procura de alteração de mentalidades e comportamentos mais proactivos e resilientes para a inovação.

No curso de “Inovação colaborativa” exploram-se os conceitos de inovação aberta e colaborativa, como estratégias a implementar, e o desenvolvimento de redes de inovação internas ou externas às organizações, para o desenvolvimento de soluções inovadoras como resposta aos desafios profissionais.

MÊS DA INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O ano passado, no mês de julho, celebrámos os inovadores da administração pública e as suas realizações numa iniciativa que designámos por “Mês da Inovação”. Celebrámos também “um ano do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), que encoraja a administração pública a inovar por dentro, nos seus processos e com as pessoas que nela trabalham, para gerar uma inovação sustentável, orientada para a criação de valor na sociedade, através de serviços adequados às necessidades reais das pessoas em alinhamento com as políticas de nova geração, participadas colaborativas e integradas” (retirado de “Julho 2019: Mês da Inovação na Administração Pública - Relatório Final”, que pode ser consultado [aqui](#)). Nessa primeira edição do Mês da Inovação, em 2019, participaram 1044 pessoas.

No próximo mês de julho voltamos a celebrar a inovação na administração pública através de num conjunto de atividades que ocorrerão em ambiente digital.

Um dos primeiros desafios que iremos lançar no primeiro terá o nome de “FAZ (UMA) IDEIA COMO...”. Brincamos com a expressão idiomática “faz ideia” ou, no sentido contrário “não faz ideia”, para desafiar os trabalhadores e dirigentes da administração pública a criarem ideias novas para melhorar um serviço público, ou um processo associado a um serviço público, através de uma frase, de um vídeo ou de um cartaz, que possam ser publicados nas novas redes sociais da “Inovação AP”.

INOVAÇÃO NAS REDES SOCIAIS



Durante o período que dura a pandemia, os governos, as empresas, as organizações não-governamentais e os cidadãos têm produzido e participado em iniciativas multissetoriais que procuram encontrar soluções inovadoras para os novos problemas e desafios que a chamada “nova normalidade” fez emergir. Em muitos casos, tornou-se premente reinventar alguns processos e mesmo a maneira como trabalhamos. Os espaços virtuais tornaram-se lugares de participação ativa. A utilização das redes sociais deverá acompanhar essa tendência e evoluir para formas de trabalho colaborativo, envolvimento em desafios comuns e uma maneira de facilitar a criatividade e a inovação.

Por isso criámos novas redes sociais para a promoção da inovação, no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP). Por isso mesmo sugerimos que participe connosco na promoção da inovação e siga-nos nestas redes sociais:

Facebook (<https://www.facebook.com/Inova%C3%A7%C3%A3o-AP-100883888350947/>)

Instagram (https://www.instagram.com/inovacao_ap/)

Issuu (<https://issuu.com/inovacaoap>)

LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/inovap/>)

Twitter (<https://twitter.com/InovacaoAP>)

