

# Últimas

Inovação na Administração Pública

**Número 19** - abril de 2021

A Últimas é um boletim periódico sobre inovação no setor público produzido pela Equipe de Inovação do INA, no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).

---

## **Neste número especial**

[DIA MUNDIAL DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO](#)

[O AMANHÃ É UMA IMAGEM \(IN\)SEGURA](#)

[A TRADIÇÃO É CERTEZA](#)

[A LIBERDADE É UM LUGAR DESAFIANTE](#)

[A PÁGINA EM BRANCO](#)

[IDEIAS E COLABORAÇÃO](#)

[REDES SOCIAIS](#)

---

## **DIA MUNDIAL DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO**



Dia 21 de celebra-se o Dia Mundial da Criatividade e Inovação. Este dia, definido pelas Nações Unidas em 2017 e celebrado pela primeira vez em 2018, tem como objetivo sensibilizar para a importância da criatividade e da inovação na solução de

problemas, principalmente em relação às soluções associadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Para assinalar a data, promovemos um ciclo de quatro conferências abertas sobre inovação com os temas: “O amanhã é uma imagem (in)segura”, “A tradição é certeza”, “A liberdade é um lugar desafiante” e “A página em branco”, que contaram com a participação dos Secretários de Estado: Fátima Fonseca, Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa; João Sobrinho Teixeira, Secretário de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior; Anabela Pedroso, Secretária de Estado da Justiça e Nuno Artur Silva, Secretário de Estado do Cinema, Audiovisual e Media.

A iniciativa contou ainda com 12 oradores de áreas tão diversas como o Ensino Superior, a Administração Pública, as Artes e a Cultura.

O ciclo de conferências integrou a tecnologia disponibilizada pela Unidade de Computação Científica da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCCN) e contou com o apoio do Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P (INR, I.P.), na interpretação para a Língua Gestual Portuguesa.

Ao longo deste dia foram mais de mil os participantes que assistiram às sessões.

Esta edição especial da Últimas é dedicada ao tema “Criatividade e Inovação” e reúne textos dos Secretários de Estado e dos oradores, que apresentam a sua visão da criatividade e da inovação, sob o prisma do tema que serviu de mote ao debate da sessão em que participaram.

---

## O AMANHÃ É UMA IMAGEM (IN)SEGURA



É porque sabemos que “o amanhã é uma imagem (in)segura” que queremos reforçar a capacidade de inovação da administração pública. A resposta do setor público face à pandemia demonstra a sua capacidade de gerar respostas diferentes, mobilizando trabalhadores e parceiros, tirando partido do digital. Mas temos de ir mais longe, desenvolvendo essa capacidade de forma sistemática, para que possamos não apenas responder com rapidez ao inesperado, mas também antecipá-lo e, assim, aumentar o nosso grau de preparação para o futuro.

É para inovar mais que ampliamos o nosso ecossistema de inovação. Com uma ação coordenada através da Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública. Com um Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública. Com pequenos projetos e grandes iniciativas transversais. Com mais instrumentos de participação e mais trabalho colaborativo.

Celebrando este dia, reforçamos o nosso compromisso de abordar os desafios da Agenda 2030. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável exigem que inovemos ainda mais, mobilizando-nos para promover uma economia mais verde e uma sociedade mais justa, onde todas e todos temos lugar. E onde todas e todos temos

um papel a desempenhar, com coragem e criatividade. A criatividade é sinónimo de abertura, ousadia, experimentação. É a criatividade que nos permite imaginar novos caminhos, nas artes, na vida, na economia, no serviço público - todos são tempos e espaços de inovação.

Fátima Fonseca, Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa

---

Como todo “artista” plástico recebi a etiqueta de criativa. No entanto, só quando integrei o ensino é que me apercebi do valor desta qualidade. Desenvolver a criatividade dos jovens é propor-lhes uma ferramenta essencial para atravessar a vida. Sendo cultivada, ela define personalidades imaginativas, descomplexadas, resilientes e flexíveis, capazes de lidar com a transição e a indeterminação de um futuro a traçar.

Sim, o amanhã é uma imagem atualmente bastante (in)segura mas, na minha opinião, a sua essência é e sempre foi (in)certa...e ainda bem!

Sónia Aniceto, Artista Plástica e Professora

---

### **Inovação e valor acrescentado do OPAS na promoção do sucesso académico e no combate ao abandono escolar no ensino superior**

Aumentar as qualificações da população com formação superior é um desígnio com que Portugal está comprometido e para o qual as Instituições de Ensino Superior (IES) muito têm vindo a contribuir. Todavia, o alcance deste desiderato passa também pela promoção do sucesso e o combate ao abandono escolar no ensino superior.

Há vários anos que o IPCA tem como eixo central da sua ação e missão a promoção do sucesso e o combate ao abandono escolar, tendo para tal instituído um conjunto de práticas que visam conhecer e intervir nos fatores facilitadores do sucesso académico e do abandono escolar. Contudo, reconhece que estas práticas são reativas e não proativas, sendo, portanto, insuficientes para combater de forma efetiva o fenómeno do abandono escolar.

Assumindo que a resposta atual é claramente insuficiente e que é necessário ousar e inovar neste domínio, o IPCA alicerçado nos conhecimentos da ciência dos dados e dos processos de reengenharia tem em desenvolvimento o Observatório Permanente do Sucesso e do Abandono Escolar (OPAS).

O OPAS consiste na criação de um modelo preditivo que vai identificar de forma precoce o estudante com insucesso e em risco de abandono. O modelo prevê ainda o acionamento de medidas e respostas (psicopedagógicas, sociais ou outras) adequadas e necessárias que vão atuar nos fatores que estão a impedir o sucesso e a facilitar o processo de desvinculação ao curso e à instituição, ou seja, o abandono escolar.

O OPAS é um produto do conhecimento e da inovação que estará ao serviço do IPCA e das demais IES que o quiserem implementar, e dará um contributo inestimável para a resolução de um problema (abandono escolar) que tem um impacto económico e social avassalador.

Aplicar o conhecimento e a inovação no combate ao abandono escolar e, por essa via, aumentar as qualificações dos portugueses é um dos maiores contributos que se pode dar para o aumento da coesão social, do bem-estar e da qualidade de vida!

Patricia Gomes, Vice-Presidente do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave e coordenadora do projeto OPAS

---

"Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos." (Fernando Pessoa)

**Criatividade e Inovação no Setor Público – Quais as in(certezas) do amanhã?**

Promover uma cultura de criatividade e inovação para reformar / modernizar o Setor Público – a grande in(segurança) / in(certeza).

- Revisão do modelo burocrático: o ambiente organizacional burocrático-hierárquico, com concentração de poder no topo, uma cadeia de comando definida, com uma rigorosa delimitação das funções dos agentes e um quadro estável de regras e procedimentos não é favorável à inovação.
- A organização burocrática está orientada para a manutenção do status quo e a inovação é um movimento que pressupõe a mudança na medida em que põe em causa ideias pré-estabelecidas e ajuda a criar soluções para problemas – fim do “the one best way”.

### **Criatividade e Inovação no Ensino Superior – Quais as in(certezas) do amanhã?**

Promover uma cultura de criatividade e inovação no ensino superior (uso de metodologias ativas de aprendizagem) – a grande in(segurança) / in(certeza).

- Revisão do modelo tradicional de ensino: as metodologias expositivas, assentes na transmissão da informação por parte dos docentes, tornam os alunos meros recetores da informação, sem qualquer reflexão e discussão sobre o assunto. O papel central está no docente e não no aluno.
- As metodologias passivas não são promotoras do desenvolvimento das capacidades críticas e reflexivas, não são indutoras da promoção de autonomia e confiança e não contribuem para a criação de soluções criativas e novadoras. Devem ser adotadas estratégias que coloquem o aluno no centro do processo de aprendizagem, o que exige também o reposicionamento do papel do docente. o Metodologias ativas de aprendizagem: plataforma Demola promovida pelo IPB.

Cláudia Costa, Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Bragança

## **A TRADIÇÃO É CERTEZA**



A área governativa da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior associa-se às comemorações do Dia Mundial da Criatividade e Inovação tendo o apoio à inovação como uma das suas prioridades.

Graças a esse compromisso Portugal passou a integrar em 2020 o grupo dos países “fortemente inovadores” da União Europeia no European Innovation Scoreboard, um barómetro que mede o desempenho dos Estados-membros em termos de inovação. Uma posição reforçada com o aumento significativo da despesa em I&D declarada

pelas empresas: de 782 M€ em 2018 para 1.168 M€ em 2019, o que corresponde a um crescimento de cerca 50%.

A pandemia também não travou o sistema científico e tecnológico que se manteve apostado no desenvolvimento de produtos baseados na inovação para prevenir e combater a COVID-19 e outras pandemias futuras, tendo sido determinante no desenvolvimento de zangaratoas, aplicação de testes antigénio, produção de máscaras e viseiras em tecnologia 3D, entre outras soluções inovadoras que demonstraram que a criatividade e a inovação podem salvar vidas.

O estímulo à criatividade prossegue através do programa Born from Knowledge (BfK), promovido pela Agência Nacional de Inovação, que promove e valoriza ideias, projetos e empresas nascidas do conhecimento científico e/ou tecnológico. É essa a linha traçada por Portugal que, no seu Plano de Recuperação e Resiliência, definiu a inovação como um dos caminhos a seguir para que o país saia desta crise pandémica mais reforçado, mais sustentável, mais digital, mais coeso e mais justo.

João Sobrinho Teixeira, Secretário de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

---

Todo o processo criativo assenta na inquietação trazida pelo confronto da solidez estrutural do conhecimento adquirido, com a necessidade de libertação dessa mesma solidez.

No fundo, é um processo muito semelhante ao crescimento de uma criança, a sua juventude e toda a irreverência contra as tradições e valores transmitidos pelos pais, na procura de um caminho próprio e independente. Num artista, esta busca perdura até ao final da vida, num processo de reinvenção permanente. Contudo, a condição humana de um artista, leva a que também ele sinta a insegurança do desconhecido, o receio da exposição e o sofrimento da rejeição. O equilíbrio entre a componente estrutural e a afectiva são talvez o maior desafio num processo criativo. O desafio trazido pela Pandemia, pôs à prova a criatividade humana de forma vertiginosa: reuniões em plataformas informáticas, ensino à distância, jantares de família no Zoom, barreiras de acrílico... tudo o que vai permitindo uma aproximação à realidade anterior, trouxeram um novo formato de comunicação, onde falta algo de insubstituível, e que, no fundo, constitui a essência do afecto: o insubstituível contacto físico entre seres humanos.

Conceição Brandão de Sousa, Membro do Coro do Teatro Nacional de S. Carlos

---

Nada é certo, excepto a mudança \*

O projeto SIAP (Sistema de Inteligência Artificial para Deteção e Alerta de Riscos sobre o Património Cultural) nasceu da constatação de que a conservação do Património Cultural não acompanhou a evolução tecnológica e científica dos últimos anos.

A visão (e conseqüente intervenção) tradicional sobre o Património tem gerado assim grande incerteza, bloqueando a aplicação do conhecimento nessa área. O SIAP antecipa a necessária e inevitável mudança.

\* Texto de uma placa existente no Museu de História Natural de Londres, no original "Nothing is certain, except change"

Orlando Sousa, Coordenador do projeto SIAP

---

Quando cheguei a Lisboa, vinda de Londres, em 2009, vivia-se um período negro de crise essencialmente financeira e social onde se sentia uma grande frustração da camada mais jovem que tinha boas ideias e muita vontade de criar projectos mas sem qualquer tipo de incentivos para o fazer. A tradição estava instalada em todos os sectores, a crise era uma desculpa para tudo, a burocracia matava todas as ideias.

Por volta de 2012 e por vontade expressa de decisores políticos, criou-se um ecossistema empreendedor que começou a dar os primeiros passos e que a par do

turismo, criou uma comunidade de fazedores, criadores, artistas que aos poucos foram criando novos negócios e novas oportunidades. Foi nessa onda de positivismo que nasceu o Village Underground em 2014 e ao mesmo tempo várias novos projectos ligados à criatividade. Foi preciso olhar com outra lente, uma lente com certeza mais inovadora, esperançosa, que arriscou, para Lisboa sair da penumbra e dar-se ao mundo chegando mesmo a ser comparada a Berlin, Barcelona ou mesmo, Silicon Valley, visitada e documentada por imprensa internacional como caso de sucesso e um país onde todos queriam viver.

Muitos de nós “surfamos” essa onda que em 2020 tornou-se num tsunami arrastando-nos para fora de pé, matando vários destes projectos e com eles, toda a energia acumulada. Esperamos que este tempo, de novo cinzento, termine, e que a consciência colectiva e o tempo de reflexão que nos foi dado, venha a ajudar-nos a voltar a surfar (outra) onda.

Mariana Duarte Silva, Cofundadora e Diretora da Village Underground Lisboa

---

---

## A LIBERDADE É UM LUGAR DESAFIANTE



A liberdade conceptual, por onde tudo começa. Onde o processo criativo funciona no seu máximo potencial. Onde, perante uma situação, um problema que se quer resolver ou simplesmente, manifestar uma ideia, a imaginação começa a funcionar e a criatividade passa a concretizá-la, seja num desenho, num movimento, num algoritmo... Nesse momento, a liberdade conceptual, passa a ter um “lugar”, um sítio onde se manifesta, ainda em ideia, que importa fazer passar para a fase do processo onde a inovação tem o seu espaço para ser e fazer acontecer.

Sobre o ambiente criativo, é aqui que todos os desafios se colocam! Os bloqueios do próprio ambiente social onde nos movimentamos e que, grande parte das vezes, é avesso à inovação; os de cada inovador, quando se confrontam com a “utilidade” do que estão a fazer – para quê? Para quem? Como fazer?

Sobre o “aprender com o fazer”, são várias, as palavras que me vêm à mente. A primeira é CONVICÇÃO, posso não saber todas as respostas, mas estou convicta de que é por aqui. A segunda, é FAZER a PERGUNTA CERTA. A pergunta certa, é exactamente o ponto fulcral da inovação e a terceira palavra é SABER COMUNICAR. Por último, a palavra mais importante, do “ambiente criativo” é ter ESPAÇO PARA EXPERIMENTAR.

Tudo depende das lideranças, políticas e organizacionais. O ecossistema de inovação só é uma realidade com as pessoas certas, no lugar certo, num exato momento histórico.

Economia Criativa, da IDEIA, do FOCO em como fazer, da EXPERIMENTAÇÃO à DISPONIBILIZAÇÃO do produto final. É assim que a inovação, quando associada à criatividade e ao empreendedorismo, impulsiona a Economia Criativa, contribuindo

para o crescimento económico e a criação de empregos e desta forma, ajudar à erradicação da pobreza no mundo, como se refere as Nações Unidas. Os destinatários (os consumidores), dão justificação à existência dos criadores e empreendedores.

Este é o caminho que tem de ser percorrido e que se renova incessantemente. O tempo não para e perto do 25 de Abril, lembro as palavras do Sérgio Godinho, logo após o 25 de Abril de 1974, "Aprende a nadar, companheiro / Que a maré se vai levantar / Que a liberdade está a passar por aqui", com o objetivo de acordar a sociedade portuguesa adormecida e subjugada durante décadas.

Para se aproveitar a maré, é preciso reinventarmo-nos, não dar nada por garantido, continuar a sonhar e a concretizar. A falhar, por vezes, mas nunca desistir.

Nada é garantido a não ser a nossa capacidade de nos adaptar, tal como tem acontecido na crise de saúde COVID. É este o círculo virtuoso da vida que acompanha a inovação, a criatividade e o empreendedorismo e que baliza o "lugar" onde a Liberdade criadora habita no nosso espírito.

Anabela Pedroso, Secretária de Estado da Justiça.

---

Estes tempos de grande dificuldade e falta de liberdade, são tempos em que podemos, realmente, fazer a diferença.

Entre o primeiro e o segundo período de confinamento, a Companhia Nacional de Bailado (CNB) soube sempre encontrar as soluções que estavam ao seu alcance; através de aulas via Zoom, iniciativas "digitais" de vídeos e conversas, que foram sendo criadas para manter a presença da CNB e a ligação ao público.

Também importante é o modo como o regresso ao trabalho presencial (essencial aos bailarinos) tem sido realizado, quer para um bailarino profissional "a meio" do seu percurso mas também para os mais novos, em início de carreira.

Ana Lacerda, Bailarina Principal da Companhia Nacional de Bailado

---

A liberdade potencia o espaço criativo e a inovação, tornando-a num lugar estimulante e desafiante. Este espaço criativo é, hoje em dia, também partilhado pela Inteligência Artificial que, para além da resolução de problemas, tem a capacidade de gerar novo conhecimento em áreas tão distintas como veículos autónomos, reconhecimento de imagem ou voz, marketing e vendas ou cuidados de saúde.

A expressão artística é, talvez, uma das áreas onde esta capacidade criativa mais surpreende. O Deep-Speare, um sistema que captura a linguagem, a rima e a métrica de sonetos e gera poemas que se assemelham aos mais famosos escritos por William Shakespeare, o MuseNet que gera composições musicais com diferentes instrumentos e combina estilos que vão do country a Mozart ou o NoArtist, que se inspira em milhares de obras existentes para gerar criações artísticas originais, são apenas alguns exemplos de ferramentas criativas aplicadas à área artística.

Teresa Gonçalves, Professora Associada da Universidade de Évora e Coordenadora do projeto SCOUT.AI

---

O que é inovação?

E o que é uma gestão/ liderança para igualdade?

Há conexão entre estes conceitos?

Igualdade = Inovação

Uma gestão inovadora é aquela que promove um ambiente empoderador, que confia nos seus trabalhadores/as, respeita as pessoas na sua diversidade e oferece a liberdade de ser criativo, testar, experimentar e trabalhar com flexibilidade.

É uma liderança ousada e abrangente, que aposta na diversidade e que compartilha o planeamento e define metas de igualdade e conciliação entre vida pessoal,

profissional e familiar, e que apoia abertamente todos os gêneros e é isenta de preconceitos para atrair e reter pessoas na organização.

O que é uma mentalidade inovadora?

É aquela que define claramente o propósito da organização, que disponibiliza os recursos, o tempo e os incentivos necessários para inovar, e fundamentalmente promove o trabalho de equipa entre os diversos departamentos, criando equipas fluidas e multifuncionais. E muito importante, é aquela que assume um claro mandato claro para a mudança e tem a confiança de seguir em frente, sem medo de experimentar novas soluções com medo de falhar, sendo capaz de ser uma inspiração para toda a equipa.

Sandra Ribeiro, Presidente da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

---

## A PÁGINA EM BRANCO



Uma ideia.

Nada vale tanto quanto uma ideia criativa e inovadora. Uma ideia produtiva, isto é, que produza uma sucessão de acontecimentos ou efeitos.

As análises, os estudos, os relatórios serão sem dúvida muito importantes para percebermos melhor os diversos assuntos. Mas nada vale o que pode valer uma ideia que vire completamente o jogo, as regras, o rumo.

Uma ideia não é o triunfo sobre uma página em branco, é um truque sobre um emaranhado de coisas, é encontrar um fio do futuro e começar a puxá-lo.

Uma ideia é encontrar uma distinção em coisas que estavam indistintas. Ou uma associação de coisas que não estavam associadas.

Uma ideia não é só ter a ideia. É reconhecê-la. Percebê-la e saber o que fazer dela.

Podemos chegar a uma ideia por tentativa e erro. Uma ideia é o mais perto que há de um erro. Sem errar não se descobre o que nem sabíamos que estávamos à procura.

Ou podemos lá chegar sem saber como. Acontece muito não fazermos ideia como tivemos aquela ideia.

Nuno Artur Silva, Secretário de Estado do Cinema, Audiovisual e Media

---

Se vivemos na era da Criatividade, mas porquê não nos consideramos criativos?

Como docente na área da inovação e empreendedorismo, a criatividade é normalmente um tópico que abordo nas minhas aulas. Nestas, há uma pergunta que sempre faço aos meus alunos: quem é que se considera uma pessoa criativa?

Apesar da questão ser feita a alunos do ensino superior de vários cursos e graus de ensino, são sempre poucas ou nenhuma as mãos que se levantam. No entanto,

estudiosos na área da investigação organizacional concluíram que todas as pessoas possuem um determinado nível de criatividade, pelo menos durante um determinado período de tempo (Amabile, 1983). Neste caso, porque é que apenas um ínfimo número de estudantes do ensino superior considera ser uma pessoa criativa?

Na apresentação foram abordadas as razões que afetam as perspetivas dos estudantes relativamente às suas competências criativas e de que forma estas impactam no desempenho dos alunos e no desenvolvimento do seu futuro profissional.

Ana Daniel, Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

---

## IDEIAS E COLABORAÇÃO

Contamos com as suas ideias e a sua colaboração na identificação de projetos inovadores na administração pública. Escreva-nos para [projetos.inovacaoap@ina.pt](mailto:projetos.inovacaoap@ina.pt) e desafie-nos.

---

## REDES SOCIAIS

O canal [Youtube da Inovação AP](#), tem disponíveis 74 vídeos realizados desde julho de 2020 e que contam com mais de sete mil visualizações, onde pode encontrar os ciclos de Webinars para a Administração Pública, o 11.º Congresso Nacional da Administração Pública, as Conferências sobre Liderança, a Liderança e Inovação no Feminino, as Conferencias Abertas.

Para além além do Youtube, a Inovação AP privilegia as diferentes redes sociais - [Facebook](#), [Instagram](#), [Linkedin](#) e [Twitter](#) - para divulgação das iniciativas e projetos que desenvolve na promoção da inovação na Administração Pública e no apoio que presta aos trabalhadores e dirigentes para estimular a inovação nas suas entidades.

No [ISSUU da Inovação AP](#), estão disponíveis 64 documentos, incluindo guias de apoio e fichas de conhecimento sobre os temas da inovação e da liderança.

---

Junte-se a nós nas redes sociais da Inovação AP



**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](mailto:projetos.inovacaoap@ina.pt)