



11.º CONGRESSO NACIONAL DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
COMPETÊNCIAS EMERGENTES
23 - 25 SETEMBRO 2020

11 th NATIONAL CONGRESS OF
PUBLIC ADMINISTRATION
EMERGING SKILLS
23 - 25 SEPTEMBER 2020

O Congresso em números

 **3 DIAS**



5.762
Nº. TOTAL DE PARTICIPAÇÕES
(presencial, sala virtual e direto)



 **56** ORADORES & MODERADORES



4.623
VISUALIZAÇÕES NO YOUTUBE *



*número de visualizações no youtube até 18 de janeiro de 2021





O 11º Congresso Nacional da Administração Pública, realizado entre 23 e 25 de setembro de 2020, contou nesta edição com mais de 5.700 participantes e 4.600 visualizações, 70% das quais durante os três dias de duração da iniciativa. Num mundo em profunda mudança, o evento teve como mote as «Competências emergentes», aquelas que devem ser potenciadas e desenvolvidas para responder aos desafios da atualidade e de um futuro muito próximo: globalização, transformação digital ou sustentabilidade ambiental.

O congresso deste ano, que privilegiou o formato virtual e contou com tradução simultânea para língua gestual portuguesa, incluiu mesas redondas e entrevistas, criando igualmente espaço para a troca de ideias e interação com os participantes. Ao todo, passaram pela iniciativa 41 oradores e entrevistados que debateram temas desde o papel das lideranças às competências e trabalho colaborativo, passando pela transferência de conhecimento e o papel do Ensino Superior no desenvolvimento de competências emergentes.

A Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, Alexandra Leitão, e o Ministro da Ciência Tecnologia e Ensino Superior, Manuel Heitor, participaram na abertura do Congresso, que resultou da organização tripartida entre três áreas governativas: Modernização do Estado e Administração Pública, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

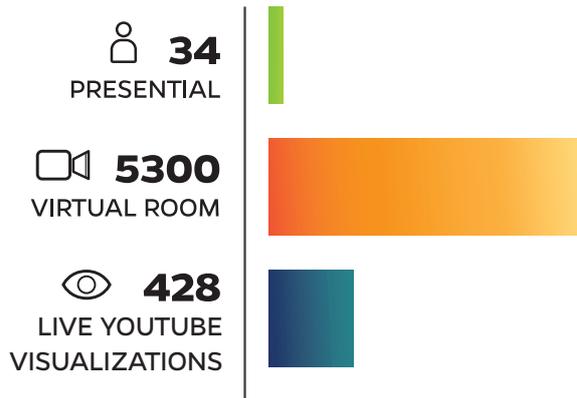
Ao longo dos vários painéis, foi sublinhada a necessidade de uma Administração Pública com capacidade adaptativa, preparada para bem servir e desenvolver políticas públicas adequadas aos desafios, com o conseqüente reforço do papel da tecnologia digital e da participação dos trabalhadores e cidadãos enquanto fatores de confiança e inovação na gestão pública.

Event in numbers

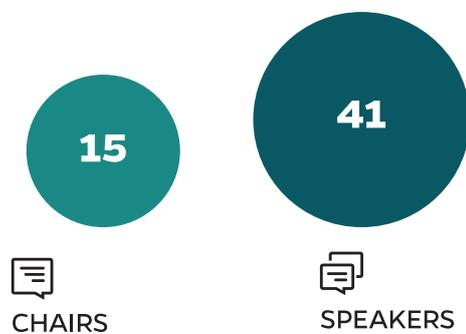
 **3 DAYS**



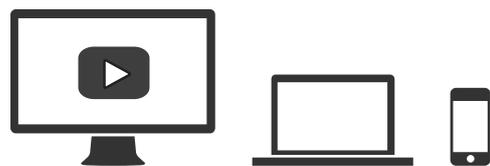
5.762
TOTAL OF PARTICIPATIONS
(presencial, virtual room and live)



 **56** SPEAKERS & CHAIRS



4.623
YOUTUBE VISUALIZATIONS *



*number of youtube visualizations until 18 january 2021





The 11th Congress of Portuguese Public Administration took place between 23 and 25 September 2020 with more than 5.700 participants and 4.600 online views, 70% during the initiative. In a deep changing world, the event had as a motto the “Emerging Skills”, those that must be enhanced and developed to meet the challenges of the present and a very near future: globalization, digital transformation or environmental sustainability.

This year’s congress, mostly in a virtual format and including simultaneous translation into Portuguese sign language, included round tables, interviews and moments of interaction and ideas exchanging between the participants. During the three days, 41 speakers and interviewees discussed topics such as the leadership role, skills and collaborative work, knowledge transfer and how Higher Education can address the emerging skills development.

The Minister for Modernization of the State and Public Administration, Alexandra Leitão and the Minister for Science, Technology and Higher Education, Manuel Heitor, opened the Congress, a joint organization between three ministries: Modernization of the State and Public Administration; Science, Technology and Higher Education and Labour, Solidarity and Social Security.

Through the different sessions, the participants underlined the need for a Public Administration with adaptive capacity, committed with a quality public service and with the development of public policies in line with the challenges, strengthening the role of digital technology and participation mechanisms as boosters of confidence and innovation in public management.

Índice

COMPETÊNCIAS EMERGENTES PARA UM MUNDO EM MUDANÇA	8
Abertura MESA REDONDA I	
Prioridades das Políticas Públicas na Agenda das Competências	10
MESA REDONDA II	
Valores Emergentes no Trabalho no Mundo Pós-Covid	12
ENTREVISTA I	
Poder Local, Descentralização e Competências Emergentes	14
MESA REDONDA III	
Competências Emergentes na Administração Pública	16
ENTREVISTA II	
Competências de Liderança para um Serviço Público de Alto Desempenho	18
DESENVOLVER E TRANSFERIR CONHECIMENTO: AS INTERCONEXÕES ENTRE ENSINO SUPERIOR, FORMAÇÃO PROFISSIONAL E TRABALHO	31
ENTREVISTA III	
Os Desafios da Formação Profissional no Desenvolvimento de Novas Competências	33
MESA REDONDA IV	
Novos Contextos de Aprendizagem na Administração Pública	35
ENTREVISTA IV	
O Papel do Ensino Superior no Desenvolvimento de Competências Emergentes	37
MESA REDONDA V	
Da Investigação à Transferência de Conhecimento - A Interseção entre a Teoria e a Prática	39
O FUTURO DO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: LIDERAR E COLABORAR PARA DESENVOLVER NOVAS COMPETÊNCIAS	50
ENTREVISTA V	
O Futuro do Trabalho na Administração Pública: O Papel das Lideranças	52
ENTREVISTA VI	
Transformação digital: tecnologia, processos e pessoas	54
MESA REDONDA VI	
O Trabalho, o Digital e a Liderança	56
ENTREVISTA VII	
Competências de Inovação no Setor Público	58
MESA REDONDA VII	
Competências e Trabalho Colaborativo na Administração Pública	60
ENTREVISTA VIII	
Competências para Colaborar e Inovar	62

Table of Contents

EMERGING SKILLS FOR A CHANGING WORLD	20
Opening ROUNDTABLE I	
Public policies priorities for the skills agenda	21
ROUNDTABLE II	
Emerging Values at Work in The Post-Covid World	23
INTERVIEW I	
Local Government, Decentralization and Emerging Skills	25
ROUNDTABLE III	
Emerging skills in public administration	27
INTERVIEW II	
Leadership Skills for a High-Performance Public Service	29
DEVELOPING AND TRANSFERRING KNOWLEDGE: THE INTERCONNECTIONS BETWEEN HIGHER EDUCATION, PROFESSIONAL TRAINING AND WORK	41
INTERVIEW III	
The Challenges of Professional Training in the Development of New Skills	42
ROUNDTABLE IV	
New Learning Contexts in Public Administration	44
INTERVIEW IV	
The role of higher education in the development of emerging skills	46
ROUNDTABLE V	
From Research to Knowledge Transfer - The Intersection between Theory and Practice	48
THE FUTURE OF LABOR IN PUBLIC ADMINISTRATION: LEAD AND COLLABORATE TO DEVELOP NEW SKILLS	64
INTERVIEW V	
The Future of Work in Public Administration: The Role of Leadership	65
INTERVIEW VI	
Digital transformation: technology, processes and people	67
ROUNDTABLE VI	
Work, Digital and Leadership	69
INTERVIEW VII	
Innovation Skills in the Public Sector	71
ROUNDTABLE VII	
Skills and Collaborative Work in Public Administration	73
INTERVIEW VIII	
Skills to Collaborate and Innovate	75

DIA **1**
DAY

23 SETEMBRO QUARTA-FEIRA

23 SEPT WEDNESDAY

**COMPETÊNCIAS EMERGENTES
PARA UM MUNDO EM MUDANÇA**

EMERGING SKILLS FOR A CHANGING WORLD

*“As competências emergentes
estão associadas ao uso das
novas tecnologias digitais mas,
também, a novos modelos de
gestão e de trabalho, permitindo
agilizar a mudança...”*

Abertura

MESA REDONDA I

Prioridades das Políticas Públicas na Agenda das Competências

MODERADOR

Nicolau Santos

Presidente do Conselho de Administração da Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.

PARTICIPANTES

Alexandra Leitão

Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública

Manuel Heitor

Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior



A sessão de abertura do Congresso permitiu identificar os desafios e as oportunidades de desenvolvimento que se colocam ao nível das competências que a Administração Pública (AP) requer para poder prestar um melhor serviço aos cidadãos e empresas.

Os acontecimentos dos últimos meses demonstraram a capacidade de resposta e resiliência da AP, tendo sido sublinhada a necessidade de continuar a aprofundar a sua capacidade de adaptação. Em linha com esse desígnio, estão em curso mais de 30 projetos com o objetivo de associar a atividade científica à AP, projetos vocacionados para a melhoria da qualidade do serviço ao cidadão, sabendo que parte significativa da informação e dados que lhe respeitam reside, atualmente, na AP.

A Ministra Alexandra Leitão identificou dois níveis de competências essenciais: o domínio dos instrumentos de gestão, onde se incluem as competências de liderança e as competências digitais, consideradas de base e com caráter transversal; e o domínio da especificidade de cada área, admitindo o papel relevante que o ensino superior pode assumir nesta dimensão. O investimento no desenvolvimento destas competências deve ser assim uma prioridade e os modelos de gestão devem acompanhar estas tendências, favorecendo

a capacidade adaptativa que é essencial nos dias de hoje.

O Ministro Manuel Heitor salientou, por seu lado, o nível de competências já existentes na AP sem excluir a necessidade de acompanhamento do processo de mudança tecnológica que considerou ter sido acelerado pelo contexto da COVID-19. Sublinhou, também, que o movimento constante de reconversão e atualização de competências requer uma postura aberta à aprendizagem ao longo da vida - com formações mais curtas, focadas e dinâmicas.

Este novo paradigma exige capacidade de adaptação não só da AP mas também do Ensino e Politécnico, criando condições para investir na qualificação e capacitação das pessoas, dotando o setor público de mais conhecimento e melhores competências.

Ideias-chave:

Liderança, competências digitais, serviço ao cidadão, dados, ciência, reskill, upskill, qualificação, capacitação, COVID-19

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

MESA REDONDA II

Valores Emergentes no Trabalho no Mundo Pós-Covid

MODERADOR

Ana Sousa Dias

Jornalista

PARTICIPANTES

Humberto Santos

Presidente do Conselho Diretivo do Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P. (INR, I.P.)

João Queiroz

Diretor-Geral da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES)

Manuel Carvalho da Silva

Diretor do Laboratório Colaborativo para o Trabalho, Emprego e Proteção Social (CoLABOR)

Sandra Ribeiro

Diretora-Geral da Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT)

Teresa Fragoso

Presidente da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG)



Os intervenientes desta Mesa Redonda discutiram o impacto das novas tecnologias e da COVID-19 no mundo do trabalho em geral e nas suas organizações em particular.

As novas tecnologias devem ser encaradas como ferramentas que contribuem para os objetivos das organizações e não como um fim em si mesmo. Porém, o seu surgimento coloca novos desafios: por um lado, as aspirações e exigências dos cidadãos e das empresas alteraram-se, requerendo novas abordagens; por outro lado, contribuem para alterar formas de trabalho (sendo o teletrabalho apenas um exemplo) e conteúdos funcionais das profissões. Assim, com o esvaziamento de algumas tarefas e o surgimento de outras, embora não esteja em causa o desaparecimento do emprego, coloca-se a necessidade de antever os processos de mudança e de regulamentar as novas formas de trabalho, tomando em linha de conta conceitos mais flexíveis de relações laborais num contexto de alterações permanentes. Isto significa apostar em novas formas de capacitação, partilha de experiências, trabalho colaborativo, formação específica, mas também garantir uma nova gestão do tempo, organização de tarefas, conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, segurança e saúde no trabalho ou representação coletiva.

A pandemia da COVID-19 teve um grande impacto sobre a organização dos serviços e do trabalho de modo a garantir a continuidade das respostas, mas foi encarada pelos participantes como mais um episódio no percurso das entidades, acelerando processos de introdução de tecnologia e de novas formas de trabalho e trazendo consigo a responsabilidade de preparar o futuro no que toca a instrumentos, gestão e regulação do trabalho.

Ideias-chave:

Conteúdos funcionais, relações laborais, mudança, teletrabalho, novas formas de trabalho, COVID-19, capacitação, qualificação, trabalho colaborativo, gestão

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

ENTREVISTA I

Poder Local, Descentralização e Competências Emergentes

ENTREVISTADOR

Miguel Crespo

Jornalista e Professor do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

ENTREVISTADO

Jorge Botelho

Secretário de Estado da Descentralização e da Administração Local



Jorge Botelho considerou, nesta entrevista, que o salto qualitativo que existiu em termos de utilização das tecnologias e novas formas de organização do trabalho se aplicam inteiramente à Administração Local, pese embora o modo presencial nunca tenha deixado de ser uma componente do atendimento dos serviços públicos. Porém, considerou, que a par do atendimento presencial também existirão, cada vez mais, novas formas de relacionamento entre a AP e os cidadãos e que, se por um lado, os Espaços Cidadão enquanto espaços de mediação podem assumir-se como polos de formação para a literacia digital, não deve ser descurado o encaminhamento das pessoas para ferramentas mais rápidas e mais cómodas, no domínio digital, como de forma tão vincada aconteceu desde o início da pandemia.

O Secretário de Estado notou que a exigência das populações tem vindo a aumentar, fomentando a sofisticação dos serviços digitais e uma utilização mais eficiente e dirigida dos recursos existentes por parte da AP. As novas tecnologias, e em particular o digital e as novas formas de organização do trabalho, como o teletrabalho, devem também ser vistas como uma oportunidade, uma vez que são uma forma de desenvolvimento do território, podendo ajudar a contrariar a litoralização do país.

Jorge Botelho referiu ainda que é necessário fazer a gestão da proximidade com os cidadãos e proceder à descentralização de competências para as autarquias, aplicando o princípio da subsidiariedade. Acrescentou que a Administração Local, pela sua dispersão no território, teve de se precaver no contexto da pandemia e recorrer à tecnologia que em muitos casos era já uma realidade bem sedimentada nas autarquias, quer na gestão documental, na prestação de serviços ou no apoio ao processo decisório, em alinhamento com o conceito de smart cities.

Ideias-chave:

Proximidade, desenvolvimento do território, serviços digitais, descentralização, Administração Local, atendimento, novas formas de trabalho, COVID-19

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

MESA REDONDA III

Competências Emergentes na Administração Pública

MODERADOR

Rui Alves Veloso

Editor de Economia da RTP

PARTICIPANTES

Ana Cláudia Valente

Vogal do Conselho Diretivo da Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I.P. (ANQEP, I.P.)

Elda Morais

Subdiretora-Geral da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

Jaime Andrez

Presidente do Conselho de Administração da Parpública - Participações Públicas, SGPS, S.A. (Parpública, S.A.)

João Paulo Saraiva

Vice-Presidente da Câmara Municipal de Lisboa (CML)

Maria de Fátima Amaral

Representante do Secretariado da Frente Comum de Sindicatos da Administração Pública (FCSAP)



Os participantes desta Mesa Redonda consideraram que as competências emergentes são competências que permitem agilizar a mudança e têm duas componentes: uma delas é a que está associada ao uso das novas tecnologias, em particular o digital. Neste contexto, para além do reforço das competências digitais ao nível do utilizador, foi sinalizada a dificuldade em atrair técnicos em tecnologias de informação. A segunda, refere-se a novas competências que decorrem de novos modelos de gestão e modalidades de trabalho associadas a conceitos como transversalidade, partilha, colaboração, liderança, comunicação e inovação. Estas competências buscam maior eficácia e eficiência na AP, configurando uma alteração cultural que é normal no processo de evolução das sociedades. Foi destacada a importância de reforçar competências ao nível da engenharia e da gestão no Estado.

Neste sentido, as competências emergentes na Administração Pública: (i) não são distintas das do setor privado, uma vez que ambos se inspiram nas mesmas técnicas de gestão, que têm princípios e funções básicas implementáveis por qualquer organização; (ii) não são necessariamente uma questão nova, uma vez que as competências hoje consolidadas já foram, no passado, emergentes - a diferença reside no ritmo e no sentido de urgência e na capacidade de lhes responder, situação tan-

to mais premente quando a heterogeneidade da AP; (iii) não são competências induzidas pela COVID-19, a pandemia apenas acelerou o processo.

Com efeito, os participantes consideraram que a COVID-19 demonstrou a importância de uma AP forte e eficaz para responder a um conjunto de desafios. A pandemia veio quebrar resistências a novas formas de trabalhar, mas também revelar a importância de reforçar as competências técnicas, com enfoque na literacia digital, bem como as competências que permitam orientar o trabalho para os resultados, sublinhando assim a necessidade de investimento na qualificação e formação dos trabalhadores. A relação hierárquica piramidal, que requer presença física, foi alterada, permitindo maior autonomia e também maior responsabilização pelos resultados, o que obriga a ter novas competências e novos dirigentes. Esta situação veio ainda revelar a necessidade de melhor conciliar o trabalho e a vida pessoal.

Ideias-chave:

Mudança, competências de gestão, autonomia e responsabilização, competências emergentes, competências digitais, COVID-19, novas formas de trabalho, qualificação, formação

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

ENTREVISTA II

Competências de Liderança para um Serviço Público de Alto Desempenho

ENTREVISTADORA

Mariana Barbosa

Editora do Jornal Eco

ENTREVISTADO

Daniel Gerson

Gestor de Projetos de Emprego e Gestão Pública da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)



A entrevista a Daniel Gerson centrou-se num estudo da OCDE sobre “Liderança para um serviço público de alto desempenho”, um trabalho realizado em 10 países sobre os dirigentes não eleitos, ou seja, cargos de direção habitualmente exercidos por trabalhadores do setor público. O documento incide sobre as competências necessárias na liderança do serviço público e nas ferramentas que permitem fomentar essas competências, procurando responder a questões como: quais as competências que os líderes no serviço público devem deter e como as utilizam, as políticas e o enquadramento necessários, o ambiente, os instrumentos adequados ou o seu recrutamento.

Apesar dos diferentes contextos e configurações nacionais, o estudo concluiu que as necessidades e, por conseguinte, as competências eram semelhantes nos vários países, tendo as competências sido agregadas em quatro grupos: (i) Uma liderança baseada em valores que orientam a tomada de decisão e a necessidade de estabelecer compromissos de equilíbrio; (ii) uma liderança inclusiva e aberta, garantindo um ambiente favorável para a participação; (iii) uma gestão organizacional também ela inclusiva, de modo a delegar e conceder

autonomia aos grupos, criando ambientes favoráveis à partilha e participação; (iv) colaboração em rede, assegurando a importância do networking, da colaboração e das parcerias.

Daniel Gerson considerou que as lideranças são fundamentais para o desenvolvimento das organizações e que devem servir para empoderar as equipas e os trabalhadores, não existindo uma liderança forte sem uma equipa consistente.

Ideias-chave:

Liderança, valores, inclusão, participação, colaboração, parcerias, alto desempenho, competências de gestão

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

“Emerging skills are associated with the use of new digital technologies, but also with new management and work models, allowing for faster change.”

Opening

ROUNDTABLE I

Public policies priorities for the skills agenda

CHAIR

Nicolau Santos

CEO Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.

SPEAKERS

Alexandra Leitão

Minister for State Modernization and Public Administration

Manuel Heitor

Minister for Science, Technology and Higher Education



In the opening session of the Congress, challenges and opportunities of development, concerning skills that the Public Administration (PA) needs to provide a better service to citizens and companies, were at the centre of the debate.

The past few months events have demonstrated the PA's responsiveness and resilience, underlining the need to deepen its capacity to adapt. In line with this goal, more than 30 projects are underway to associate scientific activity with PA, projects aimed at improving the quality of service to citizens, knowing that a significant part of the information and data concerning those citizens is currently in the AP.

Minister Alexandra Leitão identified two levels of essential skills: the proficiency of management tools, which include leadership skills and digital competences, considered basic and transversal; and the mastery of each area specificity, admitting the relevant role that higher education can assume in this dimension. Investment in these skills should then, be a priority and so management models should follow these trends, strengthening today's essential adaptive capacity.

Without excluding the need to monitor the process of technological change that he considered to have been accelerated by the COVID-19 context,

the Minister Manuel Heitor highlighted, for his part, the level of skills already existing in the PA. He also stressed that the continuous movement of reconversion and skills updating requires an open attitude to lifelong learning - with shorter, focused and dynamic training courses.

Key ideas:

Leadership, digital skills, service to citizenship, data, science, reskill, upskill, qualification, training, COVID-19

[SESSION VÍDEO](#) 

ROUNDTABLE II

Emerging Values at Work in The Post-Covid World

CHAIR

Ana Sousa Dias

Journalist

SPEAKERS

Humberto Santos

Chairman of the Board of Directors - Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P. (INR, I.P.)

João Queiroz

Director-General of the Directorate-General for Higher Education (DGES)

Manuel Carvalho da Silva

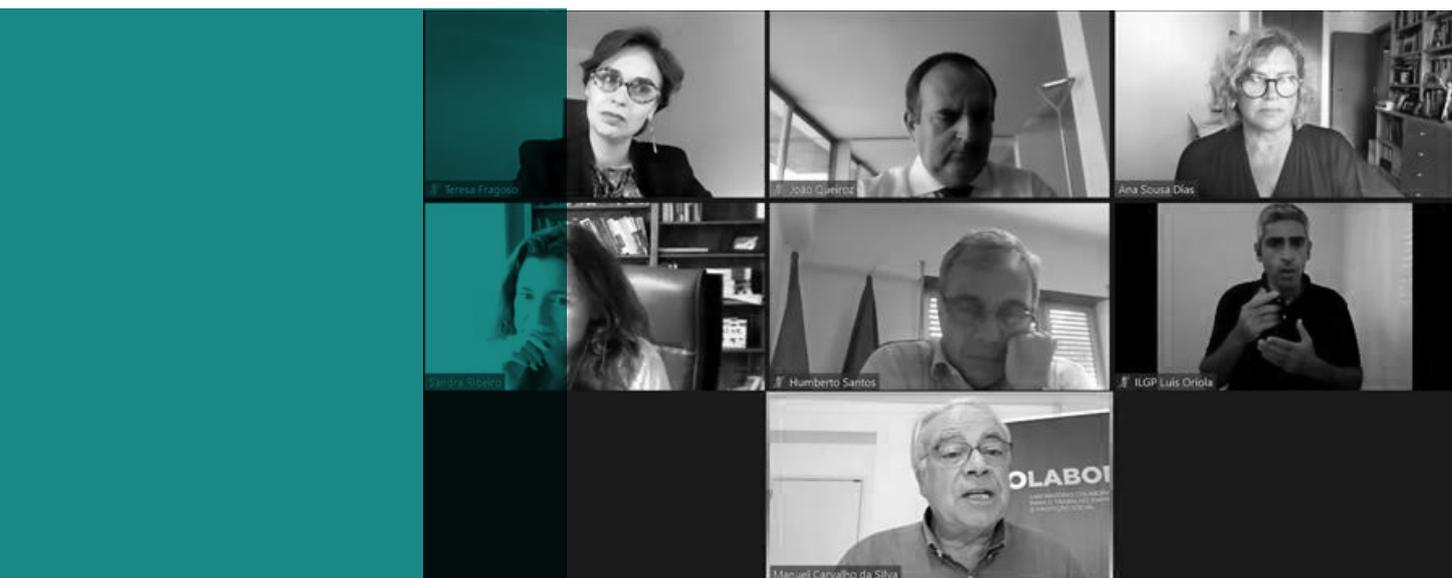
Director of the Collaborative Laboratory for Labour, Employment and Social Protection (CoLABOR)

Sandra Ribeiro

Director-General of the Directorate-General for Employment and Labour Relations (DGERT)

Teresa Fragoso

Chair of the Commission for Citizenship and Gender Equality (CIG)



This Roundtable discussed the effect of COVID-19 and new technologies in employment, from a general perspective, and how it impacted some organizations, in particular.

New technologies should be tools that contribute to the organization’s goals and not an end in themselves. However, their emergence brings new challenges: firstly, the aspirations and demands of citizens and companies have changed, requiring new approaches; secondly, they contribute to change ways of working (telework being just one example) and functional contents of the jobs. Thus, with the emptying of some tasks and the emergence of others, although the disappearance of employment is not at stake, it is necessary to foresee the processes of change and to regulate the new arrangements of work, considering more flexible concepts of labour relationships in a context of permanent changes. It means investing in new ways of training, sharing experiences, collaborative work, specific training and ensuring new management of time, task organization, work-life balance, safety and health at work or collective representation.

The pandemic had a significant impact on the organization of services and labour to guarantee permanent responses but seen by the participants as just another chapter in entities journey, accelerating technology introduction and new ways of work, bringing the responsibility of preparing the future concerning tools, management and labour regulation.

Key ideas:

Functional content, work relations, change, teleworking, service to citizenship, new ways of working, COVID-19, training, qualification, collaborative work, management

[SESSION VIDEO](#) 

INTERVIEW I

Local Government, Decentralization and Emerging Skills

INTERVIEWER

Miguel Crespo

Journalist and Professor at ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

INTERVIEWEE

Jorge Botelho

Secretary of State for Decentralization and Local Administration



In this interview, Jorge Botelho considered that the qualitative leap in the use of technologies and organization of work is entirely applicable to Local Administration, despite the face-to-face approach preservation in public services. However, he considered that, in addition to face-to-face assistance, there will be, increasingly, new relationship models between PA and citizens. If, on the one hand, the Citizen Spots can be training centres for digital literacy, people should continue to be directed towards faster and more convenient tools in the digital domain, as it happened since the beginning of the pandemic.

The Secretary of State noted that the demand has been increasing, fostering digital services sophistication and more efficient and targeted use of existing resources by the PA. New technologies, in particular the digital and the new working arrangements, such as teleworking, should also be seen as an opportunity since they are a way of territory development and can help reverse the country's coastalisation.

Jorge Botelho also mentioned that it is necessary to manage proximity to citizens and decentralize competences to local authorities, applying the principle of subsidiarity. He added that the Local Administration, due to its territory dispersion, had to anticipate in the context of the pandemic and use technology very promptly. Something that was already a well-established reality in municipalities, whether in document management, in services provision or support of the decision-making process, fully aligned with the smart cities concept.

Key ideas:

Proximity, territory development, digital services, decentralization, Local Administration, service, new ways of working, COVID-19

[SESSION VIDEO](#) 

ROUNDTABLE III

Emerging skills in public administration

CHAIR

Rui Alves Veloso

Economy Editor at RTP

SPEAKERS

Ana Cláudia Valente

Member of the Directive Council of the National Agency for Qualification and Vocational Education, I.P. (ANQEP, I.P.)

Elda Morais

Deputy Director-General of the Directorate-General for Administration and Public Employment (DGAEP)

Jaime Andrez

Chairman of the Board of Directors of Parpública – Participações Públicas, SGPS, S.A. (Parpública, S.A.)

João Paulo Saraiva

Deputy Mayor of Lisbon (CML)

Maria de Fátima Amaral

Representative of the Secretariat of the Common Front of Public Administration Unions (FCSAP)



Emerging skills are the ones that allow to speed up the change, having two components: one of them, associated with the use of new technologies, in particular digital technologies. In this context, behind the strengthening of digital skills at the user level, attracting IT experts has been identified as a constraint. The second one refers to new skills arising from new management models and working methods associated with concepts such as transversality, sharing, collaboration, leadership, communication and innovation. These skills seek greater effectiveness and efficiency in PA, shaping a cultural change that is normal in societies evolution. The need to strengthen engineering and management skills in the PA was also highlighted.

In this sense, the emerging skills in Public Administration: (i) are not different from those of the private sector, since both are inspired in the same management techniques and share principles and functions that can be implemented by any organization; (ii) are not necessarily a new subject, since today's consolidated skills have already been emerging in the past; the difference lies in the pace, sense of urgency and ability to respond to them, something underlined by the heterogeneity of the PA and finally (iii) are not induced by COVID-19, the pandemic only accelerated the process.

The participants agreed that COVID-19 demonstrated the significance of a strong and effective PA to respond to a set of challenges. The pandemic broke the resistance to new ways of working, but it also revealed the meaning of reinforcing technical skills, with a focus on digital literacy, as well as the skills that enable work to be oriented towards results, thus underlining the need for investment in qualification and training. The pyramidal hierarchical relationship based on physical presence changed, allowing autonomy and also greater accountability for results, which requires new skills and new leaders. This situation has also revealed the need for a better work-life balance.

Key ideas:

Change, management skills, autonomy and accountability, emerging skills, digital skills, COVID-19, new ways of working, qualification, training

[SESSION VIDEO](#) 

INTERVIEW II

Leadership Skills for a High-Performance Public Service

INTERVIEWER

Mariana Barbosa

Eco Newspaper Editor

INTERVIEWEE

Daniel Gerson

Project Manager for Employment and Public Management of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)



The interview with Daniel Gerson focused on an OECD study on “Leadership for a high-performance civil service”, a work carried out in 10 countries on unelected leaders, management positions usually held by public sector workers. The document focuses on the skills needed in civil service leadership and on the tools that enable these skills to be fostered, seeking to answer questions such as: what are the skills that civil service leaders should have and how do they use them, the necessary policies and framework, the environment, the appropriate tools or their recruitment.

Despite the different national contexts and configurations, the study concluded that the needs and, therefore, the skills were similar in the different countries, with skills clustered into four groups: (i) leadership based on values that guide decision making and the need to establish compromises of balance; (ii) an inclusive and open leadership, ensuring a favourable environment for participation; (iii) an inclusive organizational management delegating and empowering groups, creating environments for sharing and participation; (iv)

teamwork, ensuring the value of networking, collaboration and partnerships.

Daniel Gerson considered that leaders are essential to organizations development and that they should empower teams and workers. There is no strong leadership without a consistent team.

Key ideas:

Leadership, values, inclusion, participation, collaboration, partnerships, high performance, management skills

[SESSION VIDEO](#) 

DIA DAY 2

24 SETEMBRO QUINTA-FEIRA

24 SEPT THURSDAY

**DESENVOLVER E TRANSFERIR
CONHECIMENTO: AS INTERCONEXÕES
ENTRE ENSINO SUPERIOR, FORMAÇÃO
PROFISSIONAL E TRABALHO**

**DEVELOPING AND TRANSFERRING KNOWLEDGE:
THE INTERCONNECTIONS BETWEEN HIGHER
EDUCATION, PROFESSIONAL TRAINING AND WORK**

“ Pessoas mais qualificadas alcançam maior valorização pessoal e são mais produtivas, pelo que toda a sociedade é beneficiada pelo processo de aumento de qualificações. ”

ENTREVISTA III

Os Desafios da Formação Profissional no Desenvolvimento de Novas Competências

ENTREVISTADOR

João Silvestre

Editor de Economia do Jornal Expresso

ENTREVISTADO

Miguel Cabrita

Secretário de Estado Adjunto, do Trabalho e da Formação Profissional



Miguel Cabrita notou nesta entrevista que a formação e a qualificação são decisivas num mercado de trabalho muito concorrencial. Trata-se de um esforço individual, quer na ótica dos indivíduos quer das organizações, mas também de um esforço coletivo da sociedade em geral, mas um esforço que se traduz claramente num melhor desempenho.

Os serviços prestados pelo Estado são muito variados e em alguns casos muito especializados, exigindo qualificações muito diferenciadas quer no início, quer durante o percurso profissional. A maioria dos trabalhadores da AP tem uma qualificação elevada, sendo que mais de 60% têm formação de nível secundário ou superior, uma realidade sem paralelo no mercado em geral. Em todo o caso, todas as pessoas, independentemente do seu nível de qualificações, têm necessidades de formação. Com efeito, mesmo os trabalhadores com maiores qualificações têm necessidade de fazer o seu upskilling e reskilling, ou seja, atualizar e renovar, em permanência, os seus conhecimentos e competências.

O Estado deve apostar na qualificação e nas competências dos seus trabalhadores em áreas específicas, como é o caso do digital, encontrando-se Portugal entre os países mais avançados neste domínio. Porém, existe também a necessidade de in-

vestir em competências mais transversais, como a capacidade de resolução de problemas, de interação com o público, de trabalho em rede, de comunicação. Cada serviço deve fazer o seu percurso com autonomia.

Miguel Cabrita destacou ainda o Programa Qualifica que pretende estimular as pessoas a procurar formação e aumentar a sua qualificação e que já abrangeu mais de 300.000 pessoas desde 2017. Falou do diferencial de qualificações entre as gerações mais jovens e as gerações anteriores e do impacto da COVID-19 com um quadro inteiramente novo e inesperado, exacerbando tendências e necessidades que se vinham desenhando, um desafio ao qual a AP soube responder.

Ideias-chave:

Formação, qualificação, competências, upskill, reskill, competências digitais, COVID-19

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

MESA REDONDA IV

Novos Contextos de Aprendizagem na Administração Pública

MODERADORA

Helena Garrido

Jornalista

PARTICIPANTES

António Leite

Vice-Presidente do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P. (IEFP, I. P.)

Domingos Lopes

Presidente da Comissão Diretiva da Autoridade de Gestão do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE)

Helena Pereira

Presidente da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT)

Helena Rodrigues

Presidente do Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado e Entidades com Fins Públicos (STE)

Joaquim Bernardo

Presidente da Autoridade de Gestão do Programa Operacional Capital Humano (POCH)



Esta Mesa Redonda debateu a relevância da aprendizagem na AP, atentas as pressões e desafios que enfrenta e as respostas prontas e imediatas que em muitos casos lhe são exigidas. Sendo as pessoas e a forma como exercem as suas funções fundamentais para as organizações, foi sublinhada a importância de fomentar a cultura de aprendizagem ao longo da vida, mas também envolver os destinatários das soluções, remetendo para a questão da participação.

A formação foi o tópico central, quer no que se refere à importância crescente da formação de curta duração, que deve ser adaptada às necessidades de cada pessoa com respostas curtas, focadas e especializadas, quer ao sistema formal de aprendizagem – o ensino superior deve também estar ao serviço dos funcionários públicos, não só no momento de entrada, mas de progressão. Os participantes referiram que a formação deve focar-se nas áreas da AP onde são reconhecidos maiores défices de capacidade de resposta e que os investimentos devem ser articulados numa estratégia coerente, designadamente que o pilar da tecnologia não pode ser reforçado sem o necessário acompanhamento na formação e na gestão.

Considerando que a inovação deve acontecer dentro das equipas, em espírito colaborativo e de permanente interrogação, é também fundamental o

trabalho nas soft skills. Foi igualmente referida a necessidade de identificar as lacunas existentes nas chefias intermédias e superiores e valorizar o papel dessas chefias. Simultaneamente, foi destacada a necessidade de os trabalhadores perceberem que o seu esforço de aprendizagem é reconhecido tanto no momento de ingresso na carreira como na sua evolução, tendo sido defendida uma maior adequação entre as habilitações e o nível de remuneração. Captar e reter talento na AP passa ainda pelo enraizamento de uma cultura de meritocracia, reconhecimento e motivação.

Ideias-chave:

Aprendizagem ao longo da vida, investimento, reconhecimento, formação, ensino superior, liderança, *upskill*, *reskill*, gestão, inovação, equipas, *soft skills*, motivação

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

ENTREVISTA IV

O Papel do Ensino Superior no Desenvolvimento de Competências Emergentes

ENTREVISTADOR

João Carrega

Diretor do Jornal Ensino Magazine

ENTREVISTADO

João Sobrinho Teixeira

Secretário de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior



João Sobrinho Teixeira considerou que os desafios de hoje não diferem dos anteriores, pelo que existem em qualquer momento competências emergentes, antes se distinguindo os desafios atuais pela velocidade a que acontecem. A questão poderá residir em como fazer evoluir a qualificação do país e num sentido mais restrito, as competências da AP, sendo para isso essencial incentivar qualificações adicionais, transversais e uma atenção redobrada à reconversão profissional.

Pessoas qualificadas alcançam maior valorização pessoal e são mais produtivas, pelo que toda a sociedade é beneficiada pelo processo de aumento de qualificações, sendo esse um fator essencial para o desenvolvimento do país. Apesar de atualmente a qualificação da população ativa ser baixa, 50% dos jovens com 20 anos frequenta o ensino superior (um valor superior à média da OCDE), tendo sido estabelecida a meta de 60% para o final da década.

O repto, neste contexto global, consiste em fazer evoluir as competências da AP, tanto as das lideranças como as do conjunto dos trabalhadores. Para isso, propõe um modelo de formação que na sua construção integre pessoas representativas de várias áreas governativas e realidades profissionais, que promova mais interações e admita abordagens mais informais, permitindo diagnosticar as efetivas necessidades de qualificação e formação e envolver o ensino superior no desenvolvimento de uma resposta estratégica direcionada para essas necessidades.

Ideias-chave:

Qualificação, reconversão profissional, produtividade, resposta estratégica, competências emergentes, ensino superior

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

MESA REDONDA V

Da Investigação à Transferência de Conhecimento - A Interseção entre a Teoria e a Prática

MODERADORA

Raquel Martins

Jornalista do Jornal Público

PARTICIPANTES

André Macedo

Vogal da Direção do Conselho Nacional de Juventude (CNJ)

Bruno Monteiro

Coordenador do Laboratório de Experimentação da Administração Pública - Lab X

Damasceno Dias

Subdiretor-Geral da área de Recursos Humanos e Formação da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT)

Generosa do Nascimento

Professora Auxiliar do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Rui Alves

Vice-Presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG)

Telma Correia

Administradora Executiva da EPAL - Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A.



As parcerias entre a AP e a Academia foram um dos temas mais debatidos desta Mesa Redonda, predominantemente numa lógica colaborativa entre as duas partes e não de prestação de serviços. Entre os vários modelos de colaboração possíveis encontram-se os projetos para o desenvolvimento de novos serviços dirigidos aos trabalhadores ou aos cidadãos e empresas, a partilha de dados com a comunidade científica para investigação ou as academias de formação. A colaboração entre os centros de investigação e as instituições públicas fomenta a proximidade e transparência do conhecimento ao mundo real, e assim, respondem às necessidades que emergem da mudança tecnológica.

Neste domínio, considerou-se que a AP e a Academia partilham uma mesma causa, a do bem público, tendo sido identificada a necessidade de aproximar a linguagem entre académicos e quem está no terreno, incluindo cidadãos, de modo a reduzir o hiato entre conhecimento e prática. Da mesma forma, foi apontada a mais-valia da criação de espaços de aprendizagem seguros, a uma escala controlada, que permitam ensaiar novas abordagens e aprender com a experiência e os erros, fomentando a predisposição à experimentação na AP.

As lideranças, fundamentais à mudança, não só definem prioridades estratégicas, nomeadamente no diálogo entre a AP e o sistema científico, como têm a oportunidade de promover a transformação nas suas organizações. Foi abordada a própria alteração da estrutura das organizações, que tenderão a ser menos hierárquicas e passarão a operar segundo modelos mais flexíveis, colaborativos e em rede, onde o papel das lideranças tenderá a ser decisivo. Neste contexto, foi tratado o conceito de Public Service Motivation.

Apontada como essencial, foi a definição de uma estratégia colaborativa na AP onde a liderança volta a ser identificada como essencial para estimular a aprendizagem e o trabalho colaborativo, a partilha de informação e conhecimento e a implementação de boas práticas. O alinhamento transversal é fundamental e mais do que participar ou colaborar, é necessário desenvolver o trabalho em equipa.

Ideias-chave:

Parcerias, ensino superior, conhecimento, linguagem, liderança, estratégia colaborativa, dados, liderança, transformação organizacional, novos serviços, experimentação

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

“More qualified people achieve greater personal value and are more productive. therefore, the whole society benefits from the process of increased qualifications.”

INTERVIEW III

The Challenges of Professional Training in the Development of New Skills

INTERVIEWER

João Silvestre

Economy Editor at Expresso

INTERVIEWEE

Miguel Cabrita

Deputy State Secretary for Labour and Professional Training



Miguel Cabrita noted in this interview that training and qualification are decisive in a very competitive job market. It is an individual effort, both from the perspective of individuals and organizations and a collective push of society in general, translated into better performance.

Public services are very diverse and, in some cases, very specialized, requiring different qualifications both at the beginning and during the professional career. Most PA workers are highly qualified, with more than 60% having secondary or higher education, a reality incomparable to the market in general. However, everyone, regardless of their level of qualifications, has training needs. In fact, even the most qualified workers need to do their upskilling and reskilling, that is, to permanently update and renew their knowledge and skills.

The government must focus on the qualification and skills of its workers in specific areas, such as the digital one, stressing that Portugal is among the most advanced countries in this field. However, there is also a need to invest in more transversal skills, such as problem-solving, public interaction, networking and communication. Each service must make its route autonomously.

Miguel Cabrita also highlighted the Qualifica Programme, which aims to encourage people to seek training and increase their qualifications and which has already covered more than 300,000 people since 2017. He spoke of the qualification differential between the younger and the previous generations and about the COVID-19 impact with an entirely new and unexpected framework, revealing trends and needs that had been emerging, a challenge to which the PA was able to respond.

Ideias-chave:

Training, qualification, skills, upskill, reskill, digital skills, COVID-19

[SESSION VIDEO](#) 

ROUNDTABLE IV

New Learning Contexts in Public Administration

CHAIR

Helena Garrido

Journalist

SPEAKERS

António Leite

Vice-President of the Institute of Employment and Professional Training, I. P. (IEFP, I. P.)

Domingos Lopes

Chairman of the Management Committee of the Managing Authority of the Social Inclusion and Employment Operational Programme (PO ISE)

Helena Pereira

President of the Foundation for Science and Technology (FCT)

Helena Rodrigues

President of the Union of Technical Staff of the State and Entities with Public Purposes (STE)

Joaquim Bernardo

President of the Managing Authority of the Human Capital Operational Programme (POCH)



In this roundtable speakers discussed the relevance of the PA learning, considering the pressure and challenges it faces and the prompt and immediate responses required. People and the way they perform their tasks are vital for organizations. Participants underlined that fostering a culture of lifelong learning and involve those whom the solutions address are crucial subjects, focusing also on the issue of participation.

Professional training was the central topic, both in terms of the increasing significance of short-term training and formal learning system. Short term solutions must be adapted to individual needs with short, focused and specialized responses and higher education must be at the service of civil servants, not only at the moment of entry but also of progression. Participants mentioned that training should focus on the areas where responsive capacity shows greater deficits and investments should be articulated in a coherent strategy - the technology pillar cannot be strengthened without corresponding investment in training and management.

Considering that innovation must take place within of the teams, in collaboration and permanent questioning mindset, develop soft skills is essen-

tial as well as identify gaps in the middle and senior management, in order to enhance the role of those leaders. At the same time, it was highlighted that workers need feedback on how their learning effort is recognized at the moment they start a career, as well as in its evolution. A greater match between qualifications and remuneration was advocated. Attracting and retaining talent in the PA also entails the establishment of a culture of meritocracy, recognition and motivation.

Key ideas:

Lifelong learning, service to citizenship, investment, recognition, training, higher education, leadership, up-skill, reskill, management, innovation, teams, soft skills, motivation

[SESSION VIDEO](#)

INTERVIEW IV

The role of higher education in the development of emerging skills

INTERVIEWER

João Carrega

Director of Jornal Ensino Magazine

INTERVIEWEE

João Sobrinho Teixeira

Secretary of State for Science, Technology and Higher Education



João Sobrinho Teixeira considered that current challenges do not differ from the previous ones, since emerging skills are happening all the time. Today's challenges are distinguished by the speed at which they occur. The answer may lie in how to evolve the country's qualification and, in a more restricted sense, the PA skills, to which it is essential to encourage additional transversal qualifications and closer attention to professional retraining.

Qualified people achieve greater personal development and are more productive, so the whole society benefits from increased qualifications, which is an essential element for the country's development. Despite the qualification of the active population is currently low, 50% of Portuguese young people aged 20 are enrolled in higher education (above the OECD average). A target of 60% has been set for the end of the decade.

The challenge, in this global context, is to evolve the PA skills, both leaders and workers. To this end, the proposal was for a training model that, from

the beginning, integrates representatives from the different governmental areas and professional realities. That will enable the diagnosis of effective qualification and training needs and involve higher education in the development of a strategic response directed at these needs.

key ideas:

Qualification, professional retraining, productivity, strategic response, emerging skills, higher education

[SESSION VIDEO](#) 

ROUNDTABLE V

From Research to Knowledge Transfer - The Intersection between Theory and Practice

CHAIR

Raquel Martins

Journalist at Público

SPEAKERS

André Macedo

Member of the Board of the National Youth Council (CNJ)

Bruno Monteiro

Coordinator of the Public Administration Experimentation Laboratory - Lab X

Damasceno Dias

Deputy Director-General of Human Resources and Training of the Tax and Customs Authority (AT)

Generosa do Nascimento

Assistant Professor at ISCTE - Lisbon University Institute

Rui Alves

Vice-President of the Portuguese People's Management Association (APG)

Telma Correia

Executive Director at EPAL - Empresa Portuguesa das Águas Livres, S.A.



The partnership between PA and Academy was one of the most debated topics at this roundtable, mainly in a collaborative logic between the two parties and not as a provision of services. Among the several collaboration models are projects for new services development, aimed at workers or citizens and companies, data sharing with the research scientific community or training academies. Collaboration between research centres and public institutions fosters proximity and transparency of knowledge to the real world, and thus responds to the needs that emerge from technological change.

In this domain, it was considered that the PA and the Academy share the same cause, that of the public asset, recognizing the need to bring language closer between academics and those who act in a daily basis, including citizens, in order to reduce the gap between knowledge and practice. In the same way, the benefits of creating safe learning spaces, on a controlled scale, allowing new approaches and learning from experience, encouraging experimentation in PA were identified.

Leaderships, essential to change dynamics, not only define strategic priorities, namely in the dialogue between PA and Science, as they can pro-

mote change in their organizations. The structure of organizations will tend to be less hierarchical and will operate according to more flexible, collaborative and networked models, where the role of leaders will be decisive. In this context, the concept of Public Service Motivation was addressed.

Pointed out as essential, the definition of a collaborative strategy in PA where leadership is again identified as crucial to stimulate learning and collaborative work, the information and knowledge sharing and good practices implementation. Cross-cut alignment is critical and more than participating or collaborating, people must develop teamwork.

Key ideas:

Partnerships, higher education, knowledge, language, leadership, collaborative strategy, data, leadership, organizational transformation, new services, experimentation

[SESSION VIDEO](#)

DIA 3 DAY

25 SETEMBRO SEXTA-FEIRA

25 SEPT FRIDAY

**O FUTURO DO TRABALHO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
LIDERAR E COLABORAR PARA
DESENVOLVER NOVAS COMPETÊNCIAS**

**THE FUTURE OF LABOR IN PUBLIC
ADMINISTRATION: LEAD AND
COLLABORATE TO DEVELOP NEW SKILLS**

“A tecnologia é apenas uma pequena parte da transformação digital, que é um processo que também envolve processos e pessoas. A participação e a liderança são componentes centrais deste processo.”

ENTREVISTA V

O Futuro do Trabalho na Administração Pública: O Papel das Lideranças

ENTREVISTADOR

Shrikesh Laxmidas

Diretor Adjunto do Jornal Económico

ENTREVISTADO

José Couto

Secretário de Estado da Administração Pública



A intervenção de José Couto focou-se na necessidade de preparar e desenvolver as lideranças na AP, uma questão que integra a estratégia do Governo e segue quatro linhas principais: orientação para (i) o serviço público, (ii) para a colaboração, (iii) orientação para resultados e (iv) aposta na mudança e inovação. Neste contexto, o Secretário de Estado da Administração Pública referiu instrumentos concretos como o Referencial de Competências ou os programas “Liderança em intercâmbio”, “CAT Futuros Líderes” ou o “Centro de Desenvolvimento de Liderança”.

Outro dos temas a merecer destaque foi o do trabalho colaborativo, sendo que a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-23 é já em si um produto do trabalho colaborativo, pelo modelo em que foi concebida. A dinâmica colaborativa foi sim objeto de um impulso significativo durante a pandemia, permitindo desenvolver respostas imediatas para questões prementes num contexto completamente inesperado, o que só foi possível devido à existência de lideranças adequadas, que envolvem trabalhadores e mobilizam equipas.

Reafirmando a centralidade da valorização do capital humano, numa clara aposta nas soft e hard skills, concluiu pela necessidade de investir cada vez mais numa “troca de experiências, essencial para o futuro”.

Ideias-chave:

Liderança, serviço público, colaboração, inovação, formação, COVID-19, competências

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

ENTREVISTA VI

Transformação digital: tecnologia, processos e pessoas

ENTREVISTADORA

Elsa Belo

Subdiretora-Geral da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

ENTREVISTADO

Mário Campolargo

Diretor-Geral Interino da Direção-Geral de Informática (DIGIT) da Comissão Europeia



Mário Campolargo define a transformação digital como o processo que as organizações, públicas ou privadas, atravessam para se adaptarem a uma sociedade que é digital, realçando que as organizações têm não só uma interação física com o que as rodeia, mas também uma interação com o mundo dos dados, que apoia a tomada de decisão e o desenho de serviços centrados no cidadão e nos ambientes de negócio.

Este é um processo que triangula tecnologia, processos e pessoas. A tecnologia é apenas uma pequena parte do processo de transformação digital, sendo constituída por ferramentas de apoio à decisão e que permitem trabalhar de forma mais efetiva. Mais importante, sublinhou, é a capacidade de reconceptualizar e simplificar os processos, que devem ter uma perspetiva digital desde o início. A passagem de uma AP tradicional para uma AP digital não passa por tornar mais rápida a ineficiência ou por copiar os processos antigos, uma tarefa cujo impulso cabe às lideranças, que por seu turno devem empenhar-se para que todas as pessoas da organização sejam envolvidas.

As competências emergentes, na sua visão, decorrem do facto de a AP se ter fechado sobre si própria, em silos especializados, ordenados por áreas governativas, contrastando com os desafios interdisciplinares atuais, em que as competências tendem a refletir essa interdisciplinaridade. Por conseguinte, a AP deve adotar outros modelos de

organização que, sem comprometer as competências de cada área específica, promovam fluxos de dados entre departamentos anteriormente isolados.

Neste percurso de integração não é possível deixar ninguém para trás. A relação com o cidadão deve ser multicanal, combinando o digital (prioritário) com o físico (que permite colmatar falhas de infraestrutura e chegar aos excluídos). Portugal é um bom exemplo desta complementaridade.

Um outro aspeto abordado foi a da promoção da interoperabilidade entre as AP da Europa para garantir o mercado único. A interoperabilidade tem uma dimensão física (internet), mas também de conceitos (semântica), de quadros legais e operacionais. Neste processo é fundamental ter uma AP digitalizada e garantir a neutralidade da tecnologia, em observância dos valores e da ética europeia.

Ideias-chave:

Transformação digital, interdisciplinaridade, integração, interoperabilidade, neutralidade tecnológica, silos, atendimento, ética

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

MESA REDONDA VI

O Trabalho, o Digital e a Liderança

MODERADOR

Paulo Nuno Vicente

Professor e Investigador da Universidade Nova de Lisboa, coordenador do iNOVA MEDIA LAB

PARTICIPANTES

António Gameiro Marques

Diretor-Geral do Gabinete Nacional de Segurança (GNS)

Arménio Rego

Professor da Católica Porto Business School

José Abraão

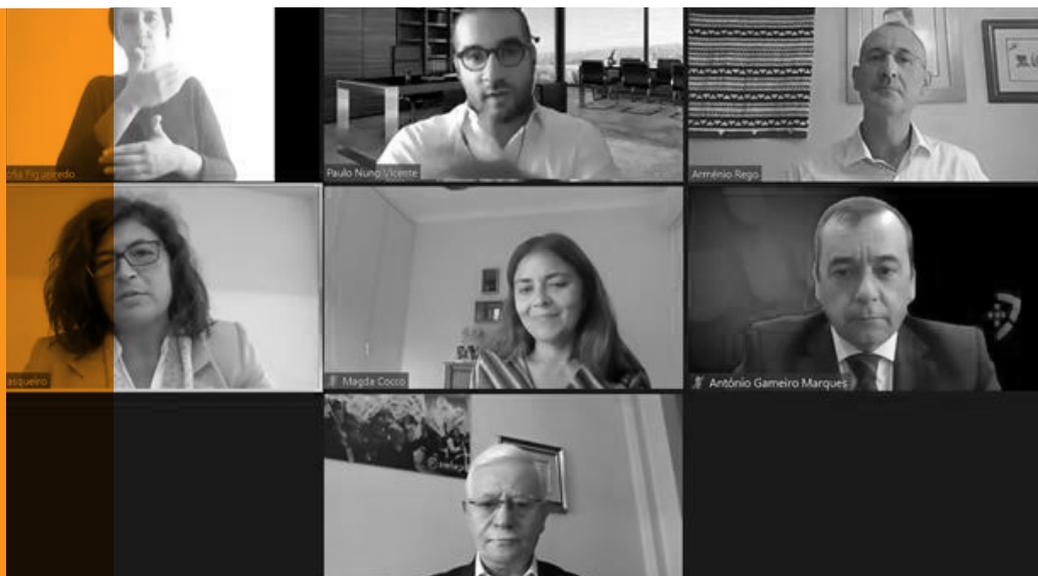
Secretário-Geral da Federação dos Sindicatos da Administração Pública (FESAP)

Magda Cocco

Sócia da Vieira de Almeida Advogados (VdA), e Responsável da Área de Comunicações, Proteção de Dados & Tecnologia

Sara Carrasqueiro

Vogal do Conselho Diretivo da Agência para a Modernização Administrativa I.P. (AMA I.P.)



O debate desta Mesa Redonda centrou-se no impacto da tecnologia sobre o trabalho e a liderança, considerando que a tecnologia é uma ferramenta e não um fim em si mesmo.

Os participantes defenderam que as competências necessárias para liderar neste novo contexto não serão muito distintas das competências requeridas para liderar noutras situações, tendo, no entanto, abordado aspetos específicos como o impacto do digital e do teletrabalho sobre os trabalhadores, as relações laborais e as organizações, mas também sobre o contacto com os cidadãos e as empresas.

Esta dinâmica traduz-se na necessidade de acompanhar o investimento em tecnologia com o correspondente investimento nas pessoas, contribuindo para a humanização do relacionamento quer no seio das organizações quer destas com o exterior, evitando ainda a exclusão daqueles que, por alguma razão, não têm acesso às soluções digitais do Estado.

Foram debatidos novos perfis de competências, a importância dos processos decisórios participados que envolvam a colaboração entre as várias entidades da AP, mas também entre a AP, a Academia e o tecido empresarial, enquanto forma de acompanhamento do contexto de inovação digi-

tal. Discutida foi também a importância da proteção de dados e a ética inerente aos processos de transformação digital.

Essencial será, no atual contexto, discutir as competências fundamentais que a AP deve adquirir ou manter, face ao volume de dados, informação e conhecimento de que dispõe, mantendo presentes a ética e a humanização da liderança e dos trabalhadores do Estado, essenciais à integração nesta nova era digital e ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que lhe seja propícia.

Ideias-chave:

Competências, participação, ética, humanização, cultura organizacional, liderança, novas formas de trabalho, dados, transformação digital

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

ENTREVISTA VII

Competências de Inovação no Setor Público

ENTREVISTADOR

Carlos Ferreira

Jornalista

ENTREVISTADO

Kent Aitken

Analista Político na Divisão de Governo Aberto e Inovador da OCDE



Kent Aitken começou por uma abordagem conceptual sobre a Inovação – um termo muito abrangente que, perante a complexidade do contexto do setor e das políticas públicas, é comumente utilizado para referir as novas ideias, conceitos e processos que se materializam na criação de valor. A inovação no setor público, porém, pode definir-se por ser algo mais envolvente que deve ser encarada como um processo de melhoria e aprendizagem constante e estruturado, associado à transformação e criação de processos, bem como às melhores práticas.

À inovação e ao processo de mudança estão sempre associadas resistências e é nesse contexto que as lideranças assumem particular destaque: as competências de inovação devem ser equilibradas com um sentido de estratégia e prioridade, acompanhado de uma profunda ética de serviço público e uma visão de conjunto. Não existem fórmulas certas, e o que funciona em determinado contexto organizacional ou país pode não ser o mais adequado para outro, o que justifica diferentes tipos de competências.

No que respeita às competências de inovação, o OPSI (Observatório de Inovação no Setor Público da OCDE) trabalhou em parceria com 37 países na identificação das competências consideradas de-

terminantes, destacando-se as seguintes: curiosidade e pesquisa contínua, literacia dos dados, centralidade do cidadão, iteração enquanto processo de experimentação, comunicação e espírito empreendedor, procura de parcerias, novos contextos e desafios.

Aitken concluiu afirmando que a inovação deve ser um desafio e esforço coletivos, sendo importante garantir a participação e envolvimento dos cidadãos, incrementando a confiança nos serviços públicos. A AP deve também assegurar que tem as pessoas certas, com as competências certas, nos lugares certos – uma relação de confiança mútua para que o serviço público possa evoluir favoravelmente em prol da sociedade.

Ideias-chave:

Inovação, liderança, confiança, complexidade, contexto, competências, participação

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

MESA REDONDA VII

Competências e Trabalho Colaborativo na Administração Pública

MODERADORA

Alice Vilaça

Jornalista da Antena 1

PARTICIPANTES

César Pestana

Presidente do Conselho Diretivo da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP, I.P.)

Diana Vilela Breda

Presidente do Conselho Diretivo do Hospital Arcebispo João Crisóstomo (HAJC), Cantanhede

Jorge Novo Palma

Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada (VCEMA)

Luís Nunes das Neves

Diretor Nacional da Polícia Judiciária (PJ)

Paulo Mateus

Vogal do Conselho Diretivo da Agência para a Gestão Integrada de Fogos Rurais, I.P. (AGIF, I.P.)



O debate sobre trabalho colaborativo que teve lugar durante esta Mesa Redonda envolveu o contributo de participantes que desempenham uma enorme diversidade de funções, tendo-se debruçado sobre experiências colaborativas quer no seio das próprias organizações quer envolvendo entidades distintas, nomeadamente o Plano de Trabalho Colaborativo desenvolvido na AP durante a primeira fase da pandemia.

Foram abordadas questões sobre a territorialidade de algumas lideranças e organizações e a dificuldade de cooperar na AP, mas também sugestões para ultrapassar esses bloqueios, focando a missão no serviço aos cidadãos e às empresas, fomentando o recurso a ferramentas de colaboração interpares e entre distintos grupos de profissionais de modo a ultrapassar a organização em silos das organizações, promovendo a empatia e explorando a multidisciplinaridade. Destaque para a necessária fluidez da comunicação, as competências de auto-organização, a definição de metas e objetivos que auxiliam na organização e gestão do trabalho.

A diversidade de contributos permitiu densificar questões como o trabalho colaborativo em organizações marcadas pelo segredo de estado ou pelo segredo de justiça, em organizações militares hierárquicas, em corpos profissionais com regras

mais rígidas e compartimentadas, assim como a importância das parcerias da AP quer com o sistema científico quer com entidades estrangeiras e organismos internacionais e a necessidade de motivar as equipas. Em algumas áreas, o trabalho colaborativo entre diferentes entidades é mesmo encarado como a única forma de responder a desafios que ultrapassam o âmbito de atividade de uma só entidade.

Nesta sessão foi também analisado o impacto da COVID-19 no trabalho colaborativo, que antes se encontrava focado na eficiência organizacional e que, em resultado da pandemia, teve também a necessidade de criar mecanismos para suprir falhas e garantir a resiliência das organizações, fomentando a ligação entre pessoas e entidades que antes não cooperavam. A pandemia, num contexto de ausência de proximidade física, levou a encontrar processos e práticas que se revelaram mais eficientes, bem como formatos mais adequados. Estes fatores fizeram evoluir as organizações e deverão manter-se ou até mesmo dar origem a novas propostas.

Ideias-chave:

Empatia, resiliência organizacional, partilha, trabalho colaborativo, COVID-19, serviço aos cidadãos, silos, sistema científico, transversalidade

[VÍDEO DA SESSÃO](#) 

ENTREVISTA VIII

Competências para Colaborar e Inovar

ENTREVISTADOR

Vasco Trigo

Jornalista

ENTREVISTADA

Maria de Fátima Fonseca

Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa



Fátima Fonseca encerrou o Congresso com um balanço da iniciativa e dos temas que foram ao longo de três dias abordados pelos diversos participantes, destacando a sua relevância e sublinhando o processo de transformação em curso na AP, assim como o compromisso do Governo para com as competências, as qualificações e a modernização da AP.

Um dos temas presente ao longo das várias sessões foi a transformação digital. Porém, competências para o digital significam mais do que competências digitais, porque para além de compreender as tecnologias, é essencial compreender o impacto das tecnologias nos processos produtivos, nos modelos de organização do trabalho, no portfolio de serviços e na vida de cada indivíduo. A aposta nos serviços digitais não significa a descontinuidade do atendimento presencial, do mesmo modo que as competências para o mundo digital não significam que as competências relevantes num mundo analógico percam a sua pertinência, as novas competências sedimentam-se sobre as anteriores.

A AP deve ser mais rápida a responder aos desafios, adaptando a sua organização e os seus serviços em permanência. A Estratégia para a Inovação e a Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-23 visa esse objetivo e, fruto de um processo participativo amplo, concilia quatro esferas de intervenção que resistiram ao embate da pandemia: (1) apostar nas pessoas e no desenvolvimento de competências; (2) desenvolver os modelos de gestão, atuando em colaboração para gerar soluções integradas; (3) explorar a tecnologia, utilizando-a para

responder com rapidez e eficiência; e (4) funcionar em proximidade às organizações e aos cidadãos.

A importância da capacidade de adaptação da AP está patente nos dois Planos de Trabalho Colaborativo desenvolvidos em 2020, o primeiro para responder aos desafios e às incógnitas colocados pela pandemia e o segundo com um horizonte mais alargado, com foco no futuro.

As lideranças são muito relevantes neste processo de transformação, mas é importante ter presente que as lideranças não estão fora das equipas, estão no seu interior e são responsáveis pelas transformações organizacionais. Os líderes devem ter a capacidade de inspirar as pessoas com quem trabalham, de criar equipas com maior autonomia e responsabilidade, de conhecer as pessoas e os seus perfis de competências para os desenvolver. Repensar o modelo de serviço aos cidadãos e empresas requer repensar o modelo de funcionamento interno.

Fátima Fonseca concluiu a sua intervenção referindo o papel fundamental da AP na recuperação da crise, considerando que os temas debatidos no 11º Congresso da AP “representam o ADN que queremos ter na Administração Pública: um ADN que traduz a inovação, simplicidade, participação e colaboração na mudança organizacional que está em curso”.

Ideias-chave:

Transformação organizacional, competências, modelos de gestão, impacto da tecnologia, proximidade, participação, colaboração, liderança

[VÍDEO DA SESSÃO](#)

“Technology is only a small part of digital transformation, which is a process that also involves processes and people. Participation and leadership are central components of this process.”

INTERVIEW V

The Future of Work in Public Administration: The Role of Leadership

INTERVIEWER

Shrikesh Laxmidas

Associate Director at Jornal Económico

INTERVIEWEE

José Couto

Secretary of State for Public Administration



José Couto's intervention focused on the need to prepare and develop PA leaders, an issue that is part of the government's strategy and follows four main lines: orientation for (i) public service, (ii) collaboration, (iii) results and (iv) change and innovation. In this context, the Secretary of State for Public Administration referred some specific Portuguese tools such as the "Competence Benchmark" or specific programmes: "Leadership in exchange", "CAT Future Leaders" or the "Leadership Development Centre".

Another of the highlighted themes was the collaborative work, stressing that the Strategy for Innovation and Modernization of the State and Public Administration 2020-23 is already a collaborative work product, due to the model in which it was conceived. Recognising that collaborative dynamic was boosted during the pandemic, allowing immediate responses to pressing questions, developed in a completely unexpected context, stressed that this was only possible due to appropriate leadership that involve workers and mobilise teams.

Reaffirming the significance of valuing human capital, in a clear commitment to soft and hard skills, the speaker concluded by the need to invest more in an "exchange of experiences, essential for the future".

Key ideas:

Leadership, public service, collaboration, innovation, training, COVID-19, skills

[SESSION VIDEO](#) 

INTERVIEW VI

Digital transformation: technology, processes and people

INTERVIEWER

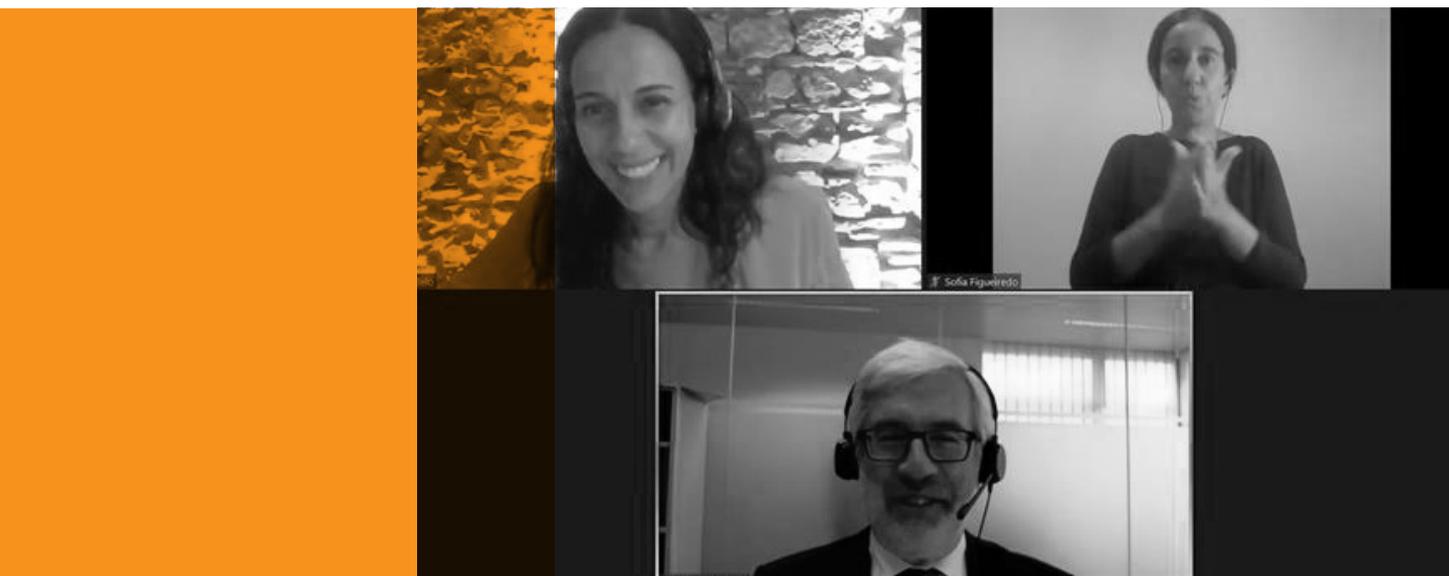
Elsa Belo

Deputy Director-General of the Directorate-General for the Qualification of Public Employees (INA)

INTERVIEWER

Mário Campolargo

Interim Director-General of the Directorate-General for Informatics (DIGIT) of the European Commission



Mário Campolargo defines digital transformation

as the process that organizations, public or private, go through to adapt to a digital society. Organizations have not only physical interaction with their surroundings but also an interaction with the world of data, which supports decision making and service design focused on business environments and citizens.

This is a process that combines technology, processes and people. Technology is only a small part of the digital transformation process, made up of decision support tools that allow a more effective work process. More importantly, he stressed, is the ability to reconceptualize and simplify processes, which must have a digital perspective from the start. The transition from a traditional PA to a digital PA is not about making inefficiency faster or copying old processes, a task for the leaders who must commit themselves so that all the people in the organization are involved.

To Mario Campolargo, the emerging skills result from the PA closure on itself, in specialized silos, ordered by government areas, contrasting with the current interdisciplinary challenges, in which the skills tend to be reflected. Therefore, PA must adopt different organizational models, without compromising each specific area competencies, that promote data flows between previously isolated departments.

In this path of integration, it is not possible to leave anyone behind. The relationship with citizens must be multichannel, combining digital (priority) with physical solutions, allowing to bridge infrastructure gaps and reach the excluded persons. Portugal is a good example of this complementarity.

Another issue addressed by Mr Campolargo was interoperability between Europe's PAs to ensure the single market. Interoperability has different dimensions, namely a physical one (internet) and a conceptual one (semantics), but also legal and operational frameworks. In this process, it is essential to have a digitalized PA and guarantee the neutrality of technology, in compliance with European values and ethics.

Ideias-chave:

Digital transformation, interdisciplinarity, integration, interoperability, technological neutrality, silos, service, ethics

[SESSION VIDEO](#) 

ROUNDTABLE VI

Work, Digital and Leadership

CHAIR

Paulo Nuno Vicente

Professor and Researcher at Universidade Nova de Lisboa, coordinator of the INOVA MEDIA LAB

SPEAKERS

António Gameiro Marques

Director-General of the National Security Office (GNS)

Arménio Rego

Professor at Católica Porto Business School

José Abraão

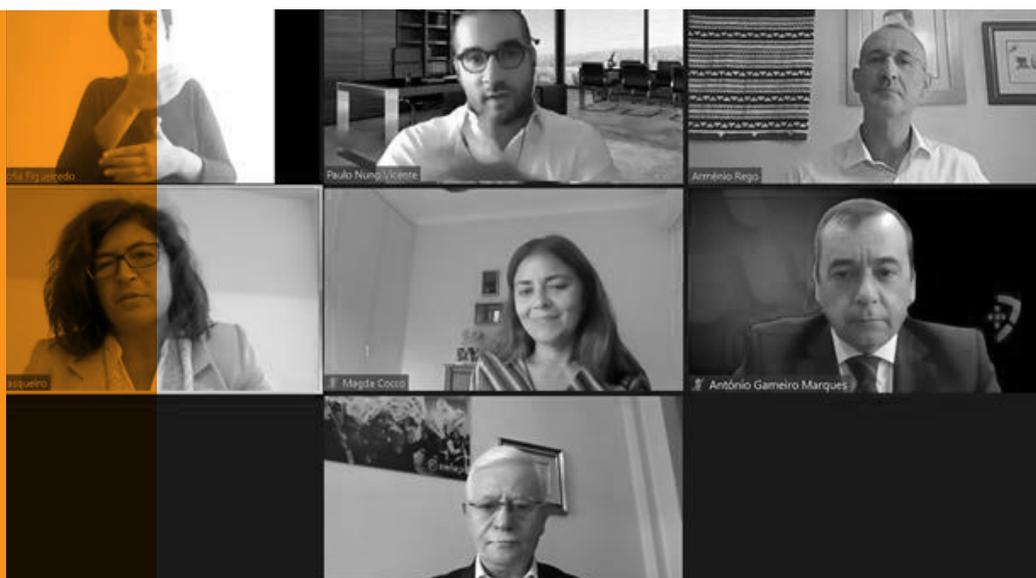
Secretary-General of the Federation of Public Administration Trade Unions (FESAP)

Magda Cocco

Partner at Vieira de Almeida Advogados (VdA), and Head of Communications, Data Protection & Technology

Sara Carrasqueiro

Member of the Executive Council of the Agency for Administrative Modernization I.P. (AMA I.P.)



The debate at this roundtable focused on the impact of technology on work and leadership, considering that technology is a tool and not an end in itself.

The participants advocated that the skills needed to lead in this new context will not be very different from the skills required to lead in other situations. However, the speakers addressed specific aspects such as the impact of digital and teleworking on workers, labour relations and organizations and in the interactions with citizens and businesses.

This dynamic translates into complementing technology investment with the equivalent investment in people, contributing to humanize the relationship both within organizations and between the organizations and society, avoiding the exclusion of those who, for some reason, do not have access to the PA's digital solutions.

New skills profiles were discussed as well as the value of participatory decision-making; processes involving collaboration between different PA entities, but also between PA, Academy and companies - a way of monitoring the context of digital innovation. The significance of data protection and ethics, both essential to digital transformation processes, were also discussed.

In the current context, it will be essential to discuss the fundamental skills that PA must acquire or maintain, given the volume of data, information and knowledge at its disposal, keeping in mind the ethic and humanization of leadership and civil servants, essential for the integration in this new digital age and for the development of a suitable organizational culture.

Key ideas:

Skills, participation, ethics, humanization, organizational culture, leadership, new ways of working, data, digital transformation

[SESSION VIDEO](#) 

INTERVIEW VII

Innovation Skills in the Public Sector

INTERVIEWER

Carlos Ferreira

Journalist

INTERVIEWEE

Kent Aitken

Political Analyst in the OECD's Open and Innovative Government Division



Kent Aitken started his interview with a conceptual approach to Innovation - a very comprehensive term that, given the complexity of the sector and that of the public policy, is commonly used to refer to new ideas, concepts and processes that materialize in the creation of value. Innovation in the public sector, however, can be defined as something more engaging that must be seen as a process of improvement and constant and structured learning, associated with the transformation and creation of processes, as well as with best practices.

Resistance is always associated with innovation and the process of change and it is in this context that leaders assume particular prominence: innovation skills must be balanced with a sense of strategy and priority, alongside a deep public service ethic and an overall vision. There are no right formulas, and what works in each organizational context or country may not be the most suitable for another, which justifies different types of skills.

With regard to innovation skills, the OPSI (OECD's Observatory of Public Sector Innovation) worked in partnership with 37 countries in order to identify the skills considered to be decisive, with emphasis on the following: curiosity and continuous research, data literacy, centrality of the citizen,

iteration as a process of experimentation, communication and entrepreneurial spirit, search for partnerships, new contexts and challenges.

Aitken concluded by stating that innovation must be a collective challenge and effort, and it is important to guarantee the participation and involvement of citizens, increasing confidence in public services. The PA must also ensure that it has the right people, with the right skills, in the right places - a relationship of mutual trust so that the public service can evolve favourably for the benefit of society.

Key ideas:

Innovation, leadership, trust, complexity, context, skills, participation

[SESSION VIDEO](#) 

ROUNDTABLE VII

Skills and Collaborative Work in Public Administration

CHAIR

Alice Vilaça

Journalist at Antena 1

SPEAKERS

César Pestana

Chairman of the Board of Directors of the Public Services Shared Services Entity (ESPAP, I.P.)

Diana Vilela Breda

President of the Board of Directors of Hospital Arcebispo João Crisóstomo (HAJC),
Cantanhede

Jorge Novo Palma

Deputy Chief of Staff of the Navy (VCEMA)

Luís Nunes das Neves

National Director of the Judiciary Police (PJ)

Paulo Mateus

Member of the Executive Board of the Agency for the Integrated
Management of Rural Fires (AGIF, I.P.)



The debate on collaborative work at this roundtable included several perspectives from a large diversity of participants with different responsibilities. It addressed collaborative experiences both within the organizations themselves and involving different entities, namely the Collaborative Work Plan developed in the PA during the first period of the pandemic.

The speakers talked about the territoriality of some leaders and organizations and how difficult it is to cooperate in the PA. At the same time, addressed suggestions for overcoming these obstacles, focusing the public service mission, encouraging peer collaboration tools and between different groups of professionals to overcome the silos, promoting empathy and exploring multidisciplinary. A highlight for the fluidity of communication, self-organization skills and the definition of goals as facilitators of work organization and management.

The diversity of contributions made it possible to densify issues such as collaborative work in organizations marked by the state secret or the secret of justice, in hierarchical military organizations, in professional groups with harder and compartmentalized rules, as well as the importance of PA partnerships with both the Science and the foreign entities. In some areas, collaborative work between

different organizations is the only way to answer challenges that go beyond the scope of activity of a single entity.

In this session, the impact of COVID-19 on collaborative work was also analysed, which was previously focused on organizational efficiency and, as a result of the pandemic, also created mechanisms to overcome failures and ensure organizations resilience, fostering the link between people and entities that previously did not cooperate. The lack of physical proximity as a result of the pandemic led to finding processes and practices that proved to be more efficient and suitable. These factors have made organizations evolve and should remain or even give rise to new proposals.

key ideas:

Empathy, organizational resilience, sharing, collaborative work, COVID-19, service to citizens, silos, scientific system, transversality

[SESSION VIDEO](#) 

INTERVIEW VIII

Skills to Collaborate and Innovate

INTERVIEWER

Vasco Trigo

Journalist

INTERVIEWEE

Maria de Fátima Fonseca

Secretary of State for Innovation and Administrative Modernization



Fátima Fonseca closed the Congress with a review of the initiative and the topics discussed over the three days of the event, highlighting its relevance and the transformation process underway in the PA, reminding that Portuguese government has a clear commitment to civil service skills, qualifications and modernization.

One of the subjects present throughout the different sessions was the digital transformation. However, skills for digital environment mean more than digital skills, because understanding technologies is understanding the impact of technologies on production processes, in working models, in services portfolio and in each individual life. A focus on digital services doesn't mean the end of the face-to-face service, as the investment in skills for a digital framework doesn't mean that relevant skills in the analogical world lose their relevance; new skills are built on top of the previous ones.

The PA must be faster to respond to challenges, permanently adapting its organization and services. The Strategy for Innovation and Modernization of the State and Public Administration 2020-23, a result of a broad participatory process, settles four spheres of intervention to achieve those commitments: (i) investing in people and skills development; (ii) developing management models, working in collaboration towards integrated solutions; (iii) exploiting technology, using it to respond quickly and efficiently; and (iv) operating in proximity to organizations and citizens.

The value of PA's ability to adapt is clear in the two Collaborative Work Plans developed in 2020, the first one to respond to the pandemic challenges and the unknowns and the second one with a broader perspective, focusing on the future.

The leaders are extremely relevant in this transformation process, but it is important to keep in mind that the leaders are not outside their teams, they are within them and are responsible for organizational changes. Leaders must inspire their teams, give them greater autonomy and responsibility, know people and their skills profiles to develop them. Rethinking the model of public services requires rethinking the internal operating model.

Fátima Fonseca concluded by referring to the fundamental role of the PA in the process of crisis recovery, considering that the topics discussed at the 11th PA Congress "represent the DNA we want in Public Administration: a DNA that translates innovation, simplicity, participation and collaboration in the organizational change that is underway".

Key ideas:

Organizational transformation, skills, digital skills, management models, technology impact, proximity, participation, collaboration, leadership

[SESSION VIDEO](#) 



DIREÇÃO-GERAL
DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

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



CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E ENSINO SUPERIOR



MODERNIZAÇÃO DO ESTADO
E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



TRABALHO, SOLIDARIEDADE
E SEGURANÇA SOCIAL

Em parceria com:

