



**PLANO DE TRABALHO  
COLABORATIVO**  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GUIA DE APOIO À FORMULAÇÃO  
PROJETOS EXPERIMENTAIS DE  
INOVAÇÃO NO ÂMBITO DO SIIGeP**

LISBOA, ABRIL DE 2020

## ÍNDICE

EQUIPA DE PROJETO .....	3
APRESENTAÇÃO DO PROJETO .....	5
ENQUADRAMENTO .....	6
O SISTEMA DE INCENTIVOS À INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA (SIIGEP).....	7
Domínios e finalidades dos incentivos à inovação na gestão pública .....	7
Três domínios.....	7
Valorização dos recursos humanos .....	7
Melhoria dos ambientes de trabalho .....	7
Desenvolvimento de modelos de gestão .....	8
Apostar na colaboração .....	8
Quadro de incentivos à inovação .....	8
O mecanismo do “Direito ao Desafio” .....	9
<b>CRIAR UM PROJETO EXPERIMENTAL DE INOVAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
O que é um projeto experimental de inovação .....	11
[1] Identificação do projeto .....	11
[1.1] Nome do projeto.....	11
[1.2] Acrónimo .....	11
[1.3] Domínio .....	12
[2] Identificação da equipa gestora do projeto .....	12
[2.1] Equipa de projeto .....	12
[2.2] Interlocutor do projeto .....	12
[2.3] Parceiros .....	12
[3] Caracterização do projeto.....	13
[3.1] Descrição do projeto .....	13
[3.2] Objetivo geral do projeto .....	13
[3.3] Período temporal do projeto.....	13
[3.4] Finalidade .....	13
[4] Objetivos, calendário e custos do projeto .....	14

[4.1] Objetivos específicos, indicadores e métricas .....	14
[4.2] Medidas operacionais e respetiva calendarização .....	14
[4.3] Caráter inovador do projeto .....	14
[4.4] Custos e fontes de financiamento .....	15
[5] Monitorização e avaliação do projeto .....	15
[5.1] Modelo de monitorização .....	15
[5.2] Modelo de avaliação .....	15
[6] Direito ao desafio .....	15
[7] Ações de capacitação .....	16
[8] Anexos .....	16
[8.1] Declaração do dirigente máximo .....	16
[8.2] Outros documentos .....	16
<b>APOIOS À REALIZAÇÃO DE PROJETOS EXPERIMENTAIS DE INOVAÇÃO .....</b>	<b>17</b>
Reunião de Apoio à Inovação .....	17
Dia Aberto à Inovação .....	17
Oficinas de Cocriação .....	17
Programa de Tutoria da Inovação .....	18
Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança .....	19
Desafios à Inovação .....	19
Desenvolvimento de projetos experimentais com o Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX) .....	20
<b>IDEIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS APOIOS À EXPERIMENTAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
Bolsa de especialistas .....	23
Protocolos com universidades .....	23
Biblioteca virtual de boas práticas .....	23
Apoio ao desenvolvimento de estratégias de inovação .....	24
Promoção de projetos cooperativos .....	24
Apoio à proteção da propriedade intelectual e industrial .....	24

## EQUIPA DE PROJETO

**Abel Carreira**

*Diretor de Serviços*

Direção de Serviços de Promoção da Inovação na Gestão (DSPIG)

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

**Ana Isabel dos Santos**

*Técnica Superior*

Direção de Serviços de Promoção da Inovação na Gestão (DSPIG)

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

**António José Simões**

*Diretor de Serviços*

Departamento de Regimes Jurídicos de Emprego Público (DRJEP)

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

**Daniel Santos**

*Designer de Serviços*

Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX)

Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.)

**Elsa Belo**

*Diretor de Serviços*

Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ)

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

**Elsa Pires**

*Técnica Superior*

Divisão de Apoio à Gestão da Formação (DAGF)

Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ)

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

**Filipa Costa**

*Designer de Serviços*

Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX)

Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.)



**PLANO DE TRABALHO  
COLABORATIVO**  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Jorge Lagarto

*Designer de Conteúdos*

Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX)

Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.)

Nuno Bulcão Sarmento

*Capitão-de-mar-e-guerra*

Marinha Portuguesa

Paulo Daniel Dias

*Segurança*

Política Judiciária (PJ)

Rui Gonçalves

*Capitão-de-fragata*

Marinha Portuguesa

## APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O projeto de elaboração de um plano de promoção de projetos experimentais de inovação está integrado no plano de trabalho colaborativo, formulado no âmbito do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, (publicado no Diário da República, Série II, Parte C, 2.º Suplemento, n.º 58/2020, de 23 de março de 2020) que “define orientações para os serviços públicos em cumprimento do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, em execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março”.

Determina o número 11, do despacho o seguinte:

*“Em matéria de difusão de informação, instrumentos de apoio e práticas inovadoras de gestão e organização do trabalho, para proporcionar suporte a atividade dos serviços e dos trabalhadores em novos ambientes do trabalho, compete à equipa coordenadora do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, com o apoio de outros trabalhadores e dirigentes oriundos das entidades nela representadas e mediante o estabelecimento das parcerias que se afigurem necessárias.”*

Este projeto, com a designação de **Guia de Apoio à Formulação de Projetos Experimentais de Inovação**, contribui para a concretização da orientação expressa no ponto ii), do n.º 11 do referido despacho:

*“A promoção de práticas inovadoras de gestão, liderança e organização do trabalho, integradas num plano de ação para a inovação e através de atividades de promoção da inovação e dos projetos experimentais de inovação no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, aprovado pela Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho.”*

## ENQUADRAMENTO

A promoção de projetos experimentais de inovação, no quadro dos incentivos previstos no Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), aprovado pela Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho, e regulamentado pelo Despacho n.º 6869/2018, da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa e do Ministro das Finanças (publicado em Diário da República, 2.ª série, n.º 136, de 17 de julho) visa a identificação de ideias inovadoras e o acompanhamento das equipas no processo de formulação, planeamento, execução e avaliação dos projetos apresentados a sistema de incentivos.

A definição de um plano de promoção de projetos experimentais de inovação procura contribuir para a inovação no contexto da pandemia causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19). As práticas inovadoras podem contribuir para a melhoria dos serviços públicos, dos ambientes de trabalho neste novo contexto, da valorização dos trabalhadores e da renovação dos modelos de gestão.

Este projeto visa apresentar algumas iniciativas destinadas a promover os projetos experimentais de inovação no âmbito da administração pública, articulando os domínios de atuação previstos no SIIGeP, ou seja, a valorização dos recursos humanos, a melhoria dos ambientes de trabalho e o desenvolvimento de modelos de gestão, bem como os domínios dos serviços públicos prestados ao cidadão e às empresas.

Pretende-se com isto, formular um plano integrado de promoção de projetos experimentais de inovação focados no novo contexto de trabalho, com períodos de experimentação curtos.

# O SISTEMA DE INCENTIVOS À INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA (SIIGEP)

## Domínios e finalidades dos incentivos à inovação na gestão pública

### Três domínios

A promoção de práticas inovadoras, no âmbito do SIIGeP, centra-se em três importantes domínios da gestão pública, constituindo-se como áreas transversais à Administração Pública na sua perspetiva orgânica e aos seus recursos humanos (trabalhadores e dirigentes):

- Valorização dos recursos humanos;
- Melhoria dos ambientes de trabalho;
- Desenvolvimento de modelos de gestão.

### Valorização dos recursos humanos

No domínio da valorização dos recursos humanos, os objetivos a prosseguir pelos projetos experimentais destinados à inovação centram-se, designadamente:

- Na promoção e implementação de iniciativas de aprendizagem ao longo da vida que privilegiem o desenvolvimento de competências em contexto real de trabalho;
- Na motivação dos trabalhadores pelo desenvolvimento de metodologias para o seu envolvimento e participação na melhoria dos serviços;
- No desenvolvimento de uma cultura organizacional pró-ativa e criativa que confira maior autonomia aos trabalhadores e às equipas;
- Na promoção do desenvolvimento de metodologias de captura, gestão e transferência intergeracional de conhecimento;
- Na concretização de formas de reconhecimento do mérito dos trabalhadores que colaborem em iniciativas com resultados relevantes para o serviço.

### Melhoria dos ambientes de trabalho

Relativamente ao vetor melhoria dos ambientes de trabalho as iniciativas podem também ter diversas finalidades, que aqui como nos diferentes domínios de inovação não só não



se excluem como podem e devem, até, articular-se entre si. Destacam-se a título meramente exemplificativo, as seguintes:

- A melhoria das condições de vida dos trabalhadores, pela adoção de instrumentos de conciliação da vida profissional e pessoal;
- A melhoria do bem-estar no trabalho, através de programas de saúde ocupacional;
- A melhoria da gestão das ausências motivadas por doença ou acidente de trabalho.

### **Desenvolvimento de modelos de gestão**

Na área relativa ao desenvolvimento de modelos de gestão, apontam-se, também aqui, exemplos de algumas das medidas suscetíveis de estimular práticas inovadoras na administração pública:

- O desenvolvimento de metodologias de trabalho colaborativo e gestão transversal, dentro de uma entidade, entre entidades da mesma área governativa ou entre entidades de diversas áreas governativas e outras administrações públicas;
- A simplificação de processos;
- A melhoria da articulação entre o planeamento e gestão das atividades e o orçamento

### **Apostar na colaboração**

Estas finalidades ou objetivos não esgotam a diversidade de áreas ou domínios em que se pode manifestar potencialmente a inovação e daí o desafio permanente e continuado que o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública lança a trabalhadores e dirigentes para que equacionem, discutam, proponham e promovam a inovação na administração pública através da promoção de projetos experimentais, nos termos previstos na Portaria n.º 186/2018, em equipa, em colaboração e num regime de cocriação com as demais entidades públicas e privadas.

## **Quadro de incentivos à inovação**

Tendo presentes os três importantes domínios transversais que constituem pilares em que assenta a promoção de práticas inovadoras da gestão pública, o quadro de incentivos do SIIGeP, consubstancia-se em três categorias:

- Ações de capacitação para a inovação;

- Apoios à experimentação (vd., a parte sobre “Apoios à Realização de Projetos Experimentais de Inovação”);
- Reconhecimento e prémios.

A capacitação para a inovação desenvolve-se através da estruturação de ações de formação, com apoio e benefício para as equipas que se candidatem à elaboração de projetos experimentais, que podem incluir experiências ou ações de capacitação e experimentação, oficinas de inovação ou experiências de trabalho em instituições internacionais inovadoras ou outros incentivos análogos.

A capacitação para a inovação inclui um Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação, com dois percursos formativos:

- Percurso Formativo I - Gestão da Inovação, Criatividade e Cocriação, com formação em governação e práticas de inovação, competências de inovação, criatividade e ideias e em cocriação de soluções;
- Percurso Formativo II - Inovação Colaborativa e Gestão de Projetos, com formação em inovação colaborativa, inovação conduzida pelos trabalhadores, gestão de projetos de inovação e em avaliação da inovação.

Esta formação, inicialmente prevista para modos presenciais está agora a ser revista para ser fornecida à distância.

## O mecanismo do “Direito ao Desafio”

No processo de formulação dos projetos experimentais de inovação, as equipas responsáveis pelo projeto podem-se deparar com constrangimentos de natureza diversa, designadamente de natureza legal. A portaria que cria o SIIGeP possibilita a suspensão de um determinado regime legal vigente, da competência legislativa ou regulamentar do Governo, para a execução do projeto, através da utilização do mecanismo legal, em cada caso adequado para o efeito.

Esta possibilidade traduz-se no Direito ao Desafio que poderá ser invocado pelas equipas que pretendam promover um projeto experimental e que se deparam com obstáculos de natureza legal, caso em que na sua proposta, deverão identificar explicitamente as normas legais que precisarão de ser suspensas para viabilizar a sua execução, em regra pelo período de duração do projeto.

A título ilustrativo veja-se o Decreto-Lei n.º 126/2019, de 29 de agosto, que veio contemplar a suspensão temporária de determinados regimes legais vigentes, através do instrumento legal adequado para esse efeito, relativamente a oito projetos experimentais desenvolvidos.

Este mecanismo veio permitir a avaliação de novos modelos de funcionamento nos organismos da Administração Pública, sem exigir uma alteração legal de âmbito geral, funcionando como avaliação prévia da necessidade de novos instrumentos normativos e com intervenção das partes interessadas.

O direito ao desafio:

- Aplica-se ao desenvolvimento de projetos experimentais de inovação no âmbito do SIIGeP;
- É uma suspensão temporária de regimes legais vigentes;
- É concretizado através de um instrumento legal adequado;
- A suspensão de regime legal aplica-se apenas ao âmbito do projeto experimental de inovação que suscitou o “direito ao desafio”;
- A suspensão de regime legal tem a duração do projeto experimental de inovação.

# CRIAR UM PROJETO EXPERIMENTAL DE INOVAÇÃO

## O que é um projeto experimental de inovação

Um projeto experimental de inovação é uma iniciativa delimitada no tempo, configurada como teste a um novo conceito, projeto-piloto ou protótipo, que visa aferir a viabilidade de novos modelos de gestão com objetivos concretos de melhoria de funcionamento dos serviços públicos, nos domínios de atuação previstos no SIIGeP e nos domínios dos serviços públicos prestados ao cidadão e às empresas.

Ao efetuar a candidatura a um projeto experimental de inovação, na página do INA, deverão estar disponíveis dois mecanismos de apoio ao desenvolvimento destes projetos:

- Primeiro, os apoios a projetos experimentais de inovação na gestão pública, apresentados no âmbito dos domínios do SIIGeP.
- Segundo, os apoios a projetos experimentais para serviços prestados a cidadãos e empresas, indicados para projetos experimentais de inovação apresentados no âmbito do desenvolvimento de soluções que visem a criação de valor nos serviços públicos, respondendo às necessidades reais de cidadãos e empresas.

Os pontos seguintes seguem a estrutura do formulário eletrónico onde devem ser apresentados os projetos experimentais de inovação, no sítio do INA na Internet, em <https://www.ina.pt/index.php/inicio-inovacao-ap-2/incentivos-a-inovacao-siigep/experimentacao-desenvolvimento-de-projetos>

## [1] Identificação do projeto

### [1.1] Nome do projeto

Após ter concebido um projeto experimental de inovação, em equipa, atribua um nome ao projeto.

### [1.2] Acrónimo

Encontre com um acrónimo para o projeto, se achar interessante ou o mesmo resultar com naturalidade do próprio nome. A utilização de acrónimo é facultativa.

### [1.3] Domínio

Selecione o(s) os domínios do SIIGeP onde o projeto experimental se esquadra.

## [2] Identificação da equipa gestora do projeto

### [2.1] Equipa de projeto

Identifique as competências fundamentais para a realização do projeto e constitua uma equipa de projeto com essas características. Estas pessoas serão as responsáveis pela formulação, planeamento e implementação do projeto. Não junte nomes apenas para obter a representação de todas as unidades orgânicas da entidade pública. Não se trata de criar um comité mas sim uma equipa gestora de um projeto.

Nome	Carreira / Cargo	Entidade	Unidade Orgânica

### [2.2] Interlocutor do projeto

Identifique o representante da equipa de projeto. Esta pessoa será a interlocutora da Equipa de Coordenação do SIIGeP. Poderá também ser atribuída a esta pessoa a função de gestora do projeto, embora esta coincidência não seja obrigatória.

### [2.3] Parceiros

Identifique as entidades que, não integrando a administração pública direta ou indireta, possam colaborar no projeto como parceiros. Estes parceiros, externos à administração pública, podem ser oriundos do setor privado ou associativo, nacionais ou internacionais.

Entidade	Caracterização da colaboração no projeto

## [3] Caracterização do projeto

### [3.1] Descrição do projeto

Escreva a descrição do projeto, utilizando o máximo de 800 caracteres.

Este texto tem como finalidade criar uma compreensão clara do projeto. Expõe a necessidade de realizar o projeto experimental de inovação, fornece o contexto, explica as metas e os objetivos a serem alcançados, os problemas que serão abordados, os riscos, os desafios, as abordagens, os métodos de execução, as estimativas de recursos, as pessoas, as entidades envolvidas e outras informações relevantes.

### [3.2] Objetivo geral do projeto

Escreva a descrição do objetivo geral do projeto, utilizando o máximo de 500 caracteres.

O objetivo geral deve fornecer uma visão clara do que será alcançado com o projeto, mostrar o contexto do projeto, a sua finalidade e colocar um foco da qualidade. Deve também apontar de forma clara os benefícios que a entidade pública obterá, se o projeto experimental for realizado.

### [3.3] Período temporal do projeto

Indique o período temporal para a execução do projeto com as datas de início e de fim do projeto.

Não existe uma indicação expressa para o período de duração de um projeto experimental de inovação, embora as equipas, nesta fase de saída progressiva do contexto das medidas excecionais, possam ter como referência um mínimo de três semanas e um máximo de seis semanas.

### [3.4] Finalidade

Indique a(s) finalidade(s) para as quais o projeto concorre, dentro dos três domínios do SIIGeP. Um projeto pode abranger mais do que uma finalidade, tal como acontece com os três domínios do SIIGeP, onde um projeto pode também visar mais do que um domínio.

## [4] Objetivos, calendário e custos do projeto

### [4.1] Objetivos específicos, indicadores e métricas

Indique os objetivos específicos do projeto, os respetivos indicadores e métricas de avaliação de produção, eficiência e impacto, utilizando o máximo de 2500 caracteres.

Há sobretudo três tipos de indicadores:

- Indicadores de processo: Por exemplo, o número de sessões de sensibilização para a inovação realizadas no âmbito do SIIGeP;
- Indicadores de resultado: Por exemplo, o número de projetos experimentais de inovação sobre melhoria dos ambientes de trabalho apresentados no SIIGeP;
- Indicadores de impacto: Por exemplo, a taxa de satisfação dos trabalhadores com o ambiente de trabalho na administração pública resultante de inovações neste domínio.

### [4.2] Medidas operacionais e respetiva calendarização

Descreva, de forma detalhada, as medidas operacionais a implementar e respetiva calendarização, utilizando o máximo de 2500 caracteres.

As medidas operacionais são as atividades que deverão ocorrer num determinado período de tempo específico do calendário para que os objetivos específicos do projeto sejam alcançados. Para cada objetivo será necessário realizar, em princípio, mais do que uma atividade.

### [4.3] Carácter inovador do projeto

Demonstre o carácter inovador das medidas operacionais do projeto, utilizando o máximo de 2500 caracteres.

Uma medida é inovadora quando é totalmente nova, ou quando se trata de uma medida já existente que é significativamente melhorada. Ou quando, não sendo nova, nunca tinha sido posta em prática naquela entidade pública.



#### [4.4] Custos e fontes de financiamento

Calcule os custos do projeto e identifique as respetivas fontes de financiamento. Para o fazer, comece por inventariar todas as despesas que a execução do projeto irá implicar. Depois, classifique as despesas por rubricas (tendo em conta, por exemplo, os custos diretos e indiretos).

Não se esqueça que continuamos a falar de um projeto experimental de inovação que, por se tratar uma experimentação, deve ter custos reduzidos.

Por fim, identifique as fontes de financiamento do projeto.

Rubricas	Fontes de financiamento	Custos (EUR)

#### [5] Monitorização e avaliação do projeto

Os modelos de monitorização e avaliação devem considerar, nomeadamente, o cumprimento das metas, o alcance dos objetivos, os eventuais constrangimentos e o potencial de replicação para outras realidades da administração pública.

##### [5.1] Modelo de monitorização

Descreva o modelo de monitorização do projeto, utilizando o máximo de 2500 caracteres.

##### [5.2] Modelo de avaliação

Descreva o modelo de avaliação do projeto, utilizando o máximo de 2500 caracteres.

#### [6] Direito ao desafio

Avalie se a realização do projeto experimental de inovação necessita da suspensão de regimes legais vigentes. Se for o caso, identifique as normas legais cuja aplicação é desafiada e solicite o mecanismo de “desafio ao desafio” (vd. a explicação na página 10 deste guia).



## [7] Ações de capacitação

Indique as ações de capacitação, nos termos do artigo 3.º da Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho, que contribuem para o desenvolvimento do projeto, utilizando o máximo de 2000 caracteres. O INA disponibiliza um Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação, com dois percursos formativos num total de nove cursos, totalizando 126 horas de capacitação, onde poderá selecionar as ações de formação que interessam à equipa de projeto identificada no ponto 2.1.

## [8] Anexos

### [8.1] Declaração do dirigente máximo

A apresentação da candidatura do projeto, para estar completa, deve ser acompanhada de uma declaração, sob compromisso de honra, do dirigente máximo reconhecendo o interesse da candidatura e a necessidade do direito ao desafio, quando aplicável. Estes documentos devem ser apresentados em *Portable Format Document* (PDF).

### [8.2] Outros documentos

Se considerar necessário pode anexar até mais dois documentos, em formato PDF, que contribuam para uma melhor compreensão do projeto experimental de inovação

# APOIOS À REALIZAÇÃO DE PROJETOS EXPERIMENTAIS DE INOVAÇÃO

## Reunião de Apoio à Inovação

Uma Reunião de Apoio à Inovação é uma sessão de trabalho com dirigentes ou trabalhadores de entidades públicas para apoiar a conceção de projetos experimentais de inovação, esclarecendo de dúvidas e orientando a elaboração das candidaturas desses projetos.

As entidades públicas podem manifestar o seu interesse numa Reunião de Apoio à Inovação através do endereço de correio eletrónico [projetos.inovacaoap@ina.pt](mailto:projetos.inovacaoap@ina.pt).

## Dia Aberto à Inovação

O Dia Aberto à Inovação é uma oportunidade de aprender a inovar em equipa através de um desafio de inovação concreto orientado para a resolução de um problema real.

Os participantes parte de um desafio de inovação para solucionar um problema real de uma entidade pública, saber caracterizar o desafio da inovação através da compreensão da raiz do problema, do seu impacto e da motivação para o solucionar, produzir ideias para solucionar o desafio da inovação através de técnicas de criatividade e criar um protótipo para avaliar uma ideia inovadora e melhorar o desenho da solução que se pretende testar através de um projeto experimental de inovação.

As entidades públicas podem manifestar o seu interesse na realização de um Dia Aberto à Inovação com os seus trabalhadores, através do endereço de correio eletrónico [projetos.inovacaoap@ina.pt](mailto:projetos.inovacaoap@ina.pt).

## Oficinas de Cocriação

A cocriação é uma abordagem que produz soluções criativas para problemas ou desafios, envolvendo os utilizadores finais dessas soluções no processo de desenvolvimento de ideias, de conceitos e de projetos.

As Oficinas de Cocriação são sessões de trabalho colaborativo, conduzidas por equipas de facilitadores, que utilizam a abordagem da cocriação no desenho de soluções

inovadoras que possam ser testadas em projetos experimentais de inovação. O objetivo é integrar os destinatários finais como parceiros na produção de ideias e no desenho de soluções inovadoras para os seus próprios problemas e desafios.

As Oficinas de Cocriação são realizadas em quatro etapas:

- 1.<sup>a</sup> Etapa: Arranque - Arranque do processo de cocriação
- 2.<sup>a</sup> Etapa: Problema - Identificação e caracterização do problema
- 3.<sup>a</sup> Etapa: Prototipagem - Prototipagem das ideias inovadoras
- 4.<sup>a</sup> Etapa: Experimentação - Formulação de um projeto experimental de inovação

O grupo de trabalho que participa nas Oficinas de Cocriação deve ser constituído por seis a doze pessoas com um perfil fornecido previamente em função do tipo de problema ou desafio que a entidade pública procura solucionar ou alcançar.

As entidades públicas podem manifestar o seu interesse nas Oficinas de Cocriação através do endereço de correio eletrónico [projetos.inovacaoap@ina.pt](mailto:projetos.inovacaoap@ina.pt).

## Programa de Tutoria da Inovação

O Programa de Tutoria da Inovação é um processo de apoio sistemático a equipas gestoras de Projetos Experimentais de Inovação nas fases de planeamento, execução e avaliação dos mesmos, realizado através de uma metodologia constituída por três oficinas de trabalho, a saber: Oficina de Planeamento; Oficina de Acompanhamento; Oficina de Avaliação.

Objetivo é apoiar a elaboração do plano de ação do projeto experimental de inovação, incluindo o plano de monitorização e avaliação do mesmo, discutir a execução do projeto e apoiar a introdução de medidas de ajustamento no plano de ação e avaliar os resultados do projeto, na perspetiva da aprendizagem que o mesmo proporciona, apoiando a equipa na elaboração do relatório final.

O acesso ao Programa de Tutoria da Inovação é reservado às equipas gestoras de projetos experimentais de inovação apresentados ao SIIGeP.

## Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança

O Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança, apresentado publicamente no passado dia 21 de janeiro, visa fazer convergir a experiência, o conhecimento e a capacidade de o transmitir, oriundos de dentro e fora do setor público, junto de mentorados, num processo de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Este processo é baseado numa relação de mentoria que liga profissionais experientes, de diferentes setores de atividade, a trabalhadores e dirigentes da administração pública, com vista à aquisição de conhecimentos e ao reforço das capacidades individuais.

Os objetivos deste programa são prosseguidos através de duas linhas de atuação: a mentoria para a promoção da inovação e a mentoria para o desenvolvimento da liderança nos dirigentes da administração pública.

A mentoria para a inovação visa desenvolver competências de gestão da inovação nos trabalhadores e dirigentes da administração pública, designadamente naqueles que estejam envolvidos em projetos inovadores, nomeadamente, na conceção, execução e avaliação de projetos experimentais de inovação na gestão pública desenvolvidos no âmbito do SIIGeP.

A mentoria para a liderança visa criar condições para elevar os níveis de competências de liderança nos dirigentes da administração pública, sobretudo nos mais jovens, ajudando a construir uma liderança do futuro, capaz de aproveitar o potencial do capital humano da administração pública, para prestar melhores serviços públicos e apoiar a execução das políticas públicas.

Nesta fase, o INA está a analisar as candidaturas a mentores e a preparar a respetiva formação inicial.

## Desafios à Inovação

Os Desafios à Inovação são um projeto-piloto de capacitação para a inovação na gestão pública, enquadrado no Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), aprovado pela Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho.

Este projeto consiste numa série de desafios colocados aos trabalhadores. O primeiro desafio consiste em “descrever em texto, num cartaz ou numa apresentação, um programa de inovação conduzida pelos trabalhadores (*employee-driven innovation*), adequado a uma entidade pública”. Este desafio foi colocado a 26 pessoas de outras

tantas entidades públicas, identificadas na comunidade de participantes do Dia Aberto à Inovação do INA.

As propostas dos participantes serão analisadas e comentadas por especialistas no tema, oriundos da administração pública, das universidades e das empresas, em colaboração com as equipas da inovação e da formação do INA. Os comentários e as recomendações de melhoria serão depois devolvidos aos participantes.

Após a finalização do projeto-piloto, os Desafios à Inovação serão avaliados, melhorados e lançados com a periodicidade que vier a ser definida.

## Desenvolvimento de projetos experimentais com o Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX)

Para o apoio a projetos experimentais para serviços prestados a cidadãos e empresas damos-lhe a conhecer o Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX), que nasceu para ser um espaço seguro de experimentação para investigar, cocriar e testar soluções inovadoras para melhorar os serviços públicos, centrando-os nas necessidades e expectativas de cidadãos e empresas. Este seu papel permite à administração pública avançar até onde as soluções óbvias não chegam, controlando os custos e os riscos e aprendendo com as sucessivas tentativas de melhoria. Para o objetivo de “normalizar” a experimentação na administração pública é decisivo que as soluções desenvolvidas para a criação de valor no(s) produto(s) ou serviço(s), estejam orientadas às necessidades reais de cidadãos e empresas.

O LabX alimenta a visão de transformar a administração pública num espaço onde a inovação é considerada e testada tendo em vista a melhoria do serviço público. Deste modo, consegue-se transformar a administração pública num espaço aberto à colaboração para lá das fronteiras organizacionais, sensível às aspirações da sociedade, assente numa abordagem participativa em que os serviços públicos são desenhados para e com cidadãos e empresas. Um espaço desafiante para trabalhar, onde os servidores públicos são agentes pró-ativos de mudança, alinhados com os “Princípios do Inovador Público”.

As atividades do LabX contemplam, na sua abordagem, diferentes modos de apoiar o desenvolvimento de projetos experimentais orientados à resolução dos desafios enfrentados pelas entidades públicas nos serviços que prestam a cidadãos e empresas.

Dado que as mudanças só se tornam sustentáveis ao longo do tempo se forem interiorizadas pelas entidades públicas e pelos seus trabalhadores, é importante que se construa uma capacidade duradoura para envolver cidadãos e empresas na relação com o Estado e continuar esta mudança quando terminam os projetos experimentais. Para tanto, o LabX desenvolveu um programa de acompanhamento metodológico adequado ao contexto específico de cada projeto experimental, onde são criadas as condições para criar capacidade dentro das equipas e entidades responsáveis pela prestação de serviços públicos, para que os (re)desenhem a partir do conhecimento levantado junto dos cidadãos e empresas e também os otimizem na sua operação considerando os recursos disponíveis para a criação de valor.

O acompanhamento metodológico no desenvolvimento de projetos experimentais constitui uma oportunidade para investigar, cocriar e testar soluções inovadoras que melhorem os serviços públicos. Pode contar com o nosso apoio em projetos experimentais orientados para a melhoria de serviços públicos dirigidos a cidadãos e empresas através da articulação com as nossas valências:

- A investigação permite definir o problema certo antes de pensar em soluções, sem depender das receitas do passado e sem nos sujeitarmos às rotinas adquiridas. As decisões podem, assim, ser tomadas a partir de informação empírica. De forma a escalar a capacidade de investigação e de trazer novo conhecimento para as atividades que desenvolve, o LabX tem desenvolvido conexões ativas com os parceiros do ecossistema de inovação, colaborando com organizações do sistema científico nacional ou do tecido empresarial português, construindo uma cintura de multiplicadores, acelerando o potencial transformador da sua abordagem metodológica, nas suas iniciativas dirigidas a projetos experimentais.
- A cocriação garante que todas as partes envolvidas são escutadas e podem participar ativamente na construção da solução, é uma das boas práticas que contribui para a integração de todos os parceiros envolvidos nos projetos e ajuda a superar os obstáculos à participação e ao envolvimento dos cidadãos. Também o desenvolvimento de ligações entre funcionários e entidades da Administração Pública de modo a alargar o âmbito de destinatários das boas práticas no âmbito da inovação e experimentação nos serviços públicos está inscrita na missão estratégica do LabX. Atuando como conector e ativador do ecossistema de inovação da Administração Pública, o LabX foi criando pontes entre diversos atores (entidades, públicas e o sistema científico nacional, as organizações da sociedade civil e, em especial, os cidadãos) que podem ser envolvidos, numa



dinâmica participativa, aquando o desenvolvimento ou melhoria de serviços prestados aos cidadãos e empresas.

- A experimentação permite testar antes de implementar uma solução, acumulando lições valiosas que permitam diminuir os riscos e aprender com as tentativas de melhoria. Um exemplo concreto da materialização da abordagem experimental são os «Laboratórios Vivos». Consistem num espaço de testes criando num serviço público, onde as entidades públicas submetem as suas propostas de solução às exigências da experiência dos cidadãos. É um programa de experimentação, desenvolvido à medida, para testar potenciais soluções em contexto real com cidadãos antes que estas sejam implementadas em escala. Visa demonstrar o conhecimento gerado através desta abordagem, assim com, o valor da colaboração entre funcionários e entidades públicas com especialistas do ecossistema da inovação, com o objetivo de melhorar a experiência dos cidadãos e das empresas com determinado serviço público, envolvendo-os num processo evolutivo de teste e experimentação de protótipos de soluções.

As entidades públicas têm nestas principais valências outros tantos reptos para colaborações e parcerias. Adquirindo um raio de ação que cobre toda a Administração Pública e estando aberto a colaborar na resolução dos desafios do presente, encarando o futuro, o LabX assume o compromisso de continuar a apoiar a Administração Pública no seu processo de transformação, a investigando a realidade no terreno, a envolvendo cidadãos e empresas em processos de cocriação e dinâmicas participativas e a experimentando novas soluções para melhorar os serviços públicos. Trata-se, afinal, de fazer hoje o futuro.

Entre em contato e partilhe o seu desafio com o LabX, através do endereço de correio eletrónico [geral@labx.gov.pt](mailto:geral@labx.gov.pt).

## IDEIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS APOIOS À EXPERIMENTAÇÃO

### Bolsa de especialistas

A Equipa de Coordenação do SIIGEP poderá desempenhar o papel de mediador para identificar especialistas nas universidades, no setor privado e na administração pública, criando uma bolsa de especialistas que possa funcionar de órgão consultivo aos projetos experimentais de inovação. De acordo com a especificidade dos projetos, seria indicado um ou mais especialistas que, num encontro com a equipa de projeto, dariam o seu contributo em forma de *feedback*, sugestões e estudos de caso, que serviriam para ajudar a definir as atividades do projeto experimental de inovação.

### Protocolos com universidades

Identificar nas universidades possíveis colaborações que possam acrescentar valor aos projetos experimentais de inovação e aumentar a capacidade de intervenção das respetivas gestoras dos mesmos, dotando-a de competências que possam não ter. Neste âmbito, podem considerar-se, por exemplo, colaborações com centros de investigação (para ajudar ou assumir tarefas de pesquisa) ou com programas de mestrado ou licenciatura em áreas específicas (engenharia de serviços, produto ou materiais ou faculdades de belas-artes podem ser uma ajuda nos momentos de prototipagem).

### Biblioteca virtual de boas práticas

Para cada projeto experimental de inovação concluído deverá ser desenvolvido um estudo de caso e um guia de Implementação, que permitam orientar e apoiar outras equipas ou entidades a implementar projetos semelhantes. Enquanto o estudo de caso servirá para descrever a narrativa do projeto, o guia de implementação deverá ser desenvolvida. Esta documentação estaria disponível em página online que agregasse este conjunto de boas práticas. As equipas de projetos concluídos ficariam disponíveis para reunir com equipas de novos projetos para partilha de lições e esclarecimento de dúvidas, contribuindo para a disseminação de boas práticas.



## Apoio ao desenvolvimento de estratégias de inovação

Apoio na avaliação da forma como a organização desenvolve a sua estratégia de inovação e como detalha a mesma em objetivos e planos de ação concretos. É também considerada a atuação da organização no quadro da monitorização da sua envolvente externa e na integração dos resultados dessa monitorização na definição da sua estratégia, assim como, a forma como a liderança e a cultura da organização contribuem para a existência de um ambiente propício à inovação.

## Promoção de projetos cooperativos

Identificar projetos com âmbitos semelhantes, ou pacotes de trabalho compatíveis, de forma a potenciar o trabalho cooperativo na edificação da cadeia de valor de cada um dos projetos. Seria também considerado o apoio na avaliação dos tipos e formas de parceria a estabelecer entre entidades da administração pública e parceiros do setor privado e não-governamental, com vista à realização de atividades de investigação e desenvolvimento de bens ou serviços.

## Apoio à proteção da propriedade intelectual e industrial

Apoio na avaliação da forma de valorização do esforço financeiro, do investimento e do trabalho intelectual utilizado na inovação, investigação e desenvolvimento de bens ou serviços, e a sua proteção contra uso de terceiros.



**PLANO DE TRABALHO  
COLABORATIVO**  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**FIM DO DOCUMENTO**