



10º

**CONGRESSO
NACIONAL** DA
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

31.10.2018

INOVAÇÃO SEM FRONTEIRAS:

A REALIDADE POR TRÁS
DE MITOS E BARREIRAS

Centro de Congressos de Lisboa

Título:

10.º Congresso Nacional da Administração Pública.
Inovação sem Fronteiras: A realidade por trás de mitos e barreiras

Autor:

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

Coleção:

Eventos AP | 005

Editor:

INA Editora

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

Sede: Rua Filipe Folque, n.º 44 | 1069-123 Lisboa

Tel.: (+351) 214 465 300

E-mail: ina@ina.pt

URL: www.ina.pt

INA Editora

Rua da Alfândega, 5 | 1100-016 Lisboa

Tel.: (+351) 218 846 669

E-mail: editora@ina.pt

URL: INA Editora

Data de publicação:

outubro 2019

ISBN:

978-989-8096-59-3

Índice

Sessão de Abertura

Mário Centeno	7
Maria Manuel Leitão Marques	11

Mesa Redonda I

As Fronteiras Institucionais: Políticas Públicas de Inovação	15
--	----

Mesa Redonda II

As Fronteiras Digitais: As Tecnologias na Administração Pública do Futuro	29
---	----

Sessão Paralela I

Projetos Experimentais de Inovação	43
------------------------------------	----

Sessão Paralela II

Investigação e Inovação	57
-------------------------	----

Sessão Paralela III

Resultados da Inovação na Administração Pública	75
---	----

Mesa Redonda III

As Fronteiras Mentais: O Papel dos Novos Ambientes de Trabalho	91
--	----

Sessão de Encerramento

Fátima Fonseca	103
----------------	-----

Introdução

O INA realizou a 31 de outubro de 2018, o 10.º Congresso Nacional da Administração Pública, com o tema “Inovação sem Fronteiras: A realidade por trás de mitos e barreiras”.

O evento contou, na sessão de abertura, com as intervenções do Ministro das Finanças, Mário Centeno e da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, Maria Manuel Leitão Marques.

O debate centrou-se na inovação e reuniu gestores públicos experientes, empresários de sucesso e investigadores. As políticas públicas de inovação, as tecnologias e a Administração Pública do futuro, e o papel dos ambientes de trabalho foram os pontos fortes das mesas redondas que constaram do programa.

Nas três sessões paralelas, foram apresentados cinco projetos experimentais de inovação, no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), projetos inovadores com resultados na Administração Pública portuguesa e a ligação entre a investigação e a inovação.

A sessão de encerramento, contou com a intervenção da Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, Fátima Fonseca.

Considerando o interesse demonstrado pela temática e relevância das participações, esta publicação integra as transcrições das intervenções e comunicações, apresentadas no 10.º Congresso Nacional da Administração Pública.

Sessão de Abertura

Mário Centeno

Ministro das Finanças



É com muito gosto que estou hoje presente na abertura do 10.º Congresso Nacional da Administração Pública. Este congresso tem como tema central “Inovação sem Fronteiras: A realidade por trás de mitos e barreiras” e permite, naturalmente, o encontro de um vasto universo de interessados para partilhar um tema fundamental para o futuro do serviço público.

Aproveito desde já para felicitar o INA, na pessoa da sua Diretora-Geral, pela concretização desta iniciativa. Esta iniciativa tem particular interesse para o Governo enquanto órgão responsável pela direção da Administração Pública. Por isso, este momento é também o culminar de três encontros realizados este ano, em torno dos eixos de intervenção que o Governo definiu para desenvolver capacidade organizacional nos serviços públicos: (i) a valorização dos percursos profissionais e competências dos trabalhadores em funções públicas, (ii) os ambientes de trabalho e (iii) a inovação na gestão da Administração Pública.

O Governo tem claramente feito a sua parte. Desde o início da legislatura que temos dado sinais evidentes da aposta na Administração Pública, da valoriza-

ção de todos os trabalhadores. Desde o Orçamento do Estado de 2016, o Governo fez uma rutura na forma como a Administração e os seus trabalhadores foram tratados.

Agora, com o Orçamento de 2019, o Governo evidencia o cumprimento de todos os compromissos enunciados para com a Administração Pública no Programa do XXI Governo. E, também, de todos aqueles que têm um claro reflexo na melhoria da qualidade de vida de todos os portugueses, onde se incluem os trabalhadores da Administração Pública.

Estas medidas são listadas de forma muito sintética: a reposição de rendimentos; a modernização do sistema de formação profissional; recuperação do horário de trabalho que devolve tempo para a conciliação com a vida pessoal; a renovação das perspetivas de desenvolvimento de carreira que, nesta legislatura, retomam a sua normalidade.

Assim, ao longo destes anos, com uma visão abrangente e focada na construção de melhores serviços públicos e na motivação dos seus trabalhadores, o Governo tomou medidas de restituição de direitos e também medidas que abrem novas perspetivas de futuro.

Devemos estar sempre focados na construção desse mesmo futuro.

A criação de melhores condições de trabalho, a promoção de sistemas de gestão eficientes e inovadores e o recrutamento e qualificação de trabalhadores, quer para áreas de prestação de serviços ao cidadão, como a educação e a saúde, quer para as áreas estratégicas, de conceção e de planeamento de políticas públicas e de apoio à transformação digital dos serviços públicos, foram e continuam a ser apostas deste Governo.

A conjugação destas medidas, que todos concordam que envolve uma enorme dimensão orçamental, cumpre os compromissos assumidos e tem mesmo ido para além das medidas que foram estabelecidas no Programa do Governo.

Isto tem sido possível uma vez que o cenário macroeconómico tem permitido implementar medidas que, na verdade, não estavam inicialmente contempladas. Temos feito esta implementação sempre em diálogo e sempre com sentido de responsabilidade, para que as decisões do presente não comprometam o futuro dos serviços públicos e dos seus trabalhadores. Importa que as medidas sejam sustentáveis para que não se volte a hipotecar a Administração Pública no futuro.

Mas não é só o Governo que, com as medidas que toma, contribui para melhores serviços públicos. A melhoria da Administração Pública não se decreta, exige foco, mobilização, competências, colaboração e avaliação. Por isso, não podemos esquecer a necessidade de todos os dirigentes e trabalhadores se mobilizarem em torno destas ideias, para a ação. É através de cada um de vós que as medidas e os mecanismos que se vão criando se operacionalizam e podem ganhar um poder transformador na nossa sociedade.

Nunca podemos ignorar que estamos todos juntos no compromisso de fazer cada vez melhor. E, fazendo cada vez melhor na Administração Pública, ganharemos legitimidade junto dos cidadãos e aumentaremos a sustentabilidade do serviço público, fator de justiça social e de qualidade da democracia.

Hoje temos mais um momento de partilha de perspetivas e experiências que têm permitido às organizações atuar com eficácia no cumprimento das suas missões, responder aos desafios e viver com perspetivas de um futuro sustentável.

A inovação só é possível se quebrarmos fronteiras. São essas fronteiras – institucionais, digitais e mentais – que todos os dias são quebradas nas empresas e nos serviços públicos que valorizam a inovação.

E os serviços públicos inovam porque são desafiados a prestar novos serviços, a reformular equipas e procedimentos e, para isso, necessitam de ter sistemas de gestão inovadores que envolvam ativamente os seus trabalhadores na procura das melhores formas de operacionalizar as políticas públicas.

Inovar acrescenta seguramente valor. Valor para a Administração mas, principalmente, valor para a sociedade. Sim, gera-se muita riqueza dentro da Administração Pública. E a forma mais eficaz é inovar porque inovar é fazer melhor o que tem que ser feito, é fazer diferente o que não resulta, é deixar de fazer o que é inútil. Inovar é reduzir custos, simplificar a vida dos cidadãos e das empresas, é garantir direitos, é, na verdade, antecipar e conquistar aquele que é o nosso futuro.

Nos últimos anos, muitos serviços públicos têm vindo a inovar para melhorar o serviço ao cidadão. Estes são exemplos a seguir. Podem ser cada vez mais, com capacidade de pensar fora da caixa e de arriscar na forma como funcionam.

Por isso, em junho de 2018, o Governo anunciou o Sistema de Incentivos à Inovação para estimular a inovação, não só como resultado mas também como uma capacidade endógena e transversal na Administração Pública.

É, nesse quadro, que está já em curso um programa de capacitação para a inovação e estão já identificados projetos experimentais de inovação que serão hoje partilhados, e que vão desde a utilização de tecnologia para agilizar processos, a novos processos colaborativos entre serviços e até a mecanismos de incentivo à criatividade dos trabalhadores.

É também nesse quadro que anunciamos hoje o terceiro pilar do sistema de incentivos: os prémios de inovação para os projetos inovadores na gestão que apresentem resultados mensuráveis.

Muito mais pode ser criado se todos atuarmos como catalisadores do potencial de inovação que, estou certo, existem em cada serviço público e se aliarem a inovação ao Sistema de Incentivos à Eficiência da Despesa Pública. Este sistema de incentivos visa melhorar a produtividade e o desempenho dos serviços e reduzir a despesa através da eficiência.

Os dois sistemas de incentivos, à eficiência e à inovação, funcionam em complementaridade e é possível tirar partido de ambos para desenvolver novas formas de organização e de gestão, com benefícios para as equipas envolvidas.

A terminar, não posso deixar de voltar a sublinhar que preparar a Administração Pública para servir um país moderno e desenvolvido, capaz de lidar com os

desafios do mundo de hoje, exige uma atuação concertada de todos, responsáveis políticos, dirigentes e trabalhadores. Tanto nos momentos mais difíceis como nos momentos em que o desenvolvimento da economia e o contexto internacional nos permitem antever e construir um futuro melhor.

Todos devemos fazer a nossa parte num projeto coletivo que nos deve unir a todos. Com empenho, capacidade de criar consensos e com decisões responsáveis. Se o diálogo tem sido a imagem de marca

desta legislatura é este o compromisso que temos que prosseguir, porque Portugal e os portugueses merecem o nosso melhor.

Estou certo que é assim que todos, e cada um, participam neste desafio que é coletivo de, através da Administração Pública, gerar capital social na nossa sociedade.



Maria Manuel Leitão Marques

Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa



A inovação. Quem diria, há dez anos atrás, que este seria o tema de um congresso do INA. Inovação era, no princípio deste século, uma coisa comum para as empresas. Não apenas no princípio deste século mas, desde há muitos anos, há muitas décadas, que as empresas sabem que todos os dias têm que inovar nos seus produtos e nos seus serviços, acompanhar a concorrência e dar atenção aos seus clientes. Inovar para reter na organização as pessoas mais talentosas e, se não o fizerem, ou até às vezes fazendo, corre-se o risco da organização passar de líder do mercado para uma situação de menor relevância, ou até pode desaparecer.

No setor público, durante muito tempo, esta necessidade de inovação, assim descrita muito grosseiramente, não era tão evidente, ou melhor, não era assumida enquanto tal, não estava no nosso vocabulário como está hoje e é até o tema deste Congresso. Mas basta olhar para o passado recente, ou até mais distante, até ao final do século passado, podemos verificar que a Administração Pública foi muitas vezes inovadora, apesar de não viver num ecossistema favorável a essa inovação. Foi inovadora de forma disruptiva, como no caso das lojas de cidadão. Podem pensar que é uma coi-

sa vulgar, a primeira vai fazer 20 anos em janeiro ou fevereiro de 2019. Apareceu em 1999 mas, para mim, que tive que gerir o projeto em dois Governos diferentes, hoje mais fácil do que no anterior, posso dizer-vos que foi um projeto em contracultura, foi um projeto muito, muito difícil. Era, em 2006, o projeto mais difícil que eu tinha no meu gabinete antes de começar o cartão de cidadão, depois foi substituído por ele. E outras inovações desta natureza, de tantos serviços aqui presentes, umas mais recentes, outras mais antigas, desde a informação empresarial simplificada ao simulador de pensões e ao IRS automático. E, frequentemente, de forma incremental, melhorando com pequenos passos os seus serviços, retirando uma informação que se pede e não serve para mais nada. Por exemplo, "Onde é que nasceu?". A naturalidade constava de muitos e muitos formulários mas sempre me perguntei para que é que se perguntava, "onde é que nasceu?", quando isso deixou de ser um fator distintivo e necessário para a identificação.

Por vezes, também, desde há várias décadas, a inovação resultou de tecnologia, nem sempre usando a tecnologia para transformar procedimentos ou organizações, mas para a adotar e assim tornar os serviços mais rápidos, permitir que fossem entregues ou mesmo transacionados *online*. E muitas transformações basearam-se no princípio da partilha de dados, seguindo aquele princípio que não se deve incomodar o cidadão para lhe pedir a mesma informação mais do que uma vez, eventualmente, apenas para proteger a sua privacidade, solicitar-lhe autorização para que esta seja usada para outros fins.

Inovação na Administração Pública não é fácil mas é, hoje, mais fácil do que já foi no passado. É um sinónimo de colaboração porque só a colaboração

nos permite dar aos cidadãos, às empresas, ou aos nossos utilizadores, os serviços que esperam. Os cidadãos esperam que não os incomodemos, não querem saber, como digo muitas vezes, se a competência é da área das Finanças ou da área da Segurança Social, da Saúde, ou até do Município. Os cidadãos querem que o problema seja resolvido em função do seu evento de vida, que pode ser registar um bebé ou abrir uma empresa, para falar em dois momentos bons. E, portanto, isso obriga, na verdade, a que nos organizemos para que, no momento da prestação de serviço, seja dado em sistema integrado de balcão único, seja este um balcão único virtual ou físico.

Por isso, estamos, hoje, juntos num processo aberto e participado. Esta inovação aberta não é apenas uma característica da Administração Pública. Muitas empresas assentam o seu sucesso, precisamente, no entendimento de que beneficiavam em ter um processo de inovação aberto. Aqui estamos, também, alinhados com os melhores: é assim que construímos o *Simplex* todos os anos, desde 2007. Foi sempre um programa muito mais *bottom-up* que *top-down*. Provavelmente, estão aqui autores de muitas medidas, provavelmente estão aqui muitos que colaboraram no seu desenvolvimento, seguramente estão aqui muitos que contribuíram para a sua execução, seja explicando aos cidadãos um novo procedimento, seja no *back office*, contribuindo para que isso acontecesse como estava previsto.

E, sobretudo, inovação em Portugal no setor público tem sido um sinónimo de impacto positivo na qualidade dos serviços, na vida dos cidadãos e das empresas. Tem sido um sinónimo de resultados, podendo-se pensar, com isto, que é um mero detalhe já que, como dizia Churchill «por mais brilhante que uma estratégia seja, do que é que ela vale se não tivermos resultados?». Os resultados fazem, muitas vezes, a diferença.

Quando vamos a fóruns internacionais com os nossos diferentes projetos, com o *Simplex*, com algumas medidas que levámos a cabo, frequentemente, o que nos distingue de outros países não é a estratégia, aí convergimos mais ou menos, é o facto de apresentarmos resultados. Não acertámos sempre, por vezes temos que voltar ao princípio, por vezes temos que rever procedimentos, mas para muitas medidas, para a maioria dos projetos

em que nos empenhámos, temos resultados. Temos resultados administrativos, ou seja, o número de pessoas que vão às lojas, que utilizam o IRS automático. Temos resultados de impacto, ou seja, o tempo, os custos que poupámos às empresas e aos cidadãos quando inovámos em alguns procedimentos, e os custos que poupámos em horas de trabalho dentro da Administração Pública. Este é um aspeto muito importante porque é hoje o nosso tema, ou seja, o que reconhecemos no valor do trabalho em funções públicas, entendendo que ele pode ser mais bem empregue em tarefas de valor acrescentado do que em rotinas, em trabalhos repetitivos que uma máquina pode fazer por nós sem qualquer problema ou que um sistema informático pode fazer melhor, com mais conveniência para todos reservando-nos para aquilo que só nós podemos fazer.

Tenho a certeza que muitos de nós já fizemos parte deste processo, como disse há pouco, e também tenho a certeza, porque vejo à minha volta que, por vezes, desejamos ir mais longe mas não tivemos essa oportunidade, não trabalhámos no contexto de alguém que nos deu oportunidade de dar aquela ideia que permitia resolver aquele problema, que às vezes pode ser uma pequenina ideia e resolver um grande problema ou fazer mesmo a diferença.

Foi precisamente para criar novas oportunidades e para todos podermos ser inovadores, que estamos aqui hoje. Para estarmos cientes da importância de termos essa capacidade de ouvir a pessoa que estamos a atender e que até nos pressionou, que disse «você podiam resolver isto de outra maneira que eu estava menos tempo à espera», fez aquela reclamação simpática e até criativa, para termos espaço dentro das nossas organizações, para termos ideias e para as testar e assim manter os nossos serviços públicos como desejamos todos os dias, confiáveis e relevantes. Porque, se não for assim, não estamos cá a fazer nada.

Foi para isso, para tornar a inovação no «novo normal» da Administração Pública, que escolhemos este tema e que, hoje, eu, a Senhora Secretária de Estado e o Senhor Ministro das Finanças trazemos aqui um conjunto de compromissos que devem ser vistos como propostas que pretendemos desenvolver, mas que desejamos melhorar com a colaboração de todos os que estão presentes e os que não puderam estar aqui, hoje.

Em primeiro lugar, para alargar as condições para a capacitação e aquisição de conhecimentos e metodologias de inovação. Não somos treinados para isso, mas desejamos ser treinados, desejamos ter essa formação, isso pode ajudar-nos a ver melhor a oportunidade. E, por isso mesmo, ao abrigo de programas como o INCoDe.2030, mais virado para as questões tecnológicas, como o Sistema de Incentivos à Inovação da Gestão Pública, foram ou vão ser lançados pacotes de formação em diferentes áreas, não apenas nas tecnológicas, mas em *service design*, na gestão da inovação e a sua avaliação. Avaliar é importante. Quem inova e nunca falha é porque inova muito pouco. Portanto, não devemos ter medo. Por vezes falhamos e, quando isso acontece, temos de perceber porque é que falhámos para não repetirmos o erro. Compreender a Ciência de Dados é, na verdade, um dos grandes desafios do presente e do futuro.

Em segundo lugar, favorecer a possibilidade de experimentar. Nós nunca experimentávamos, nós decretávamos e no dia seguinte à publicação do decreto-lei ou da lei, aplicávamos a todos os nossos serviços. Quando muito, beneficiávamos de uma *vacatio legis* para perceber a lei e, pronto, se falhava, falhava para todos ao mesmo tempo. Ora bem, quando somos mais ou precisamos ser mais inovadores, às vezes é melhor controlar um pouco esse risco e experimentar. Criámos, para isso, um serviço comum de apoio à experimentação e à inovação, que é o nosso laboratório, LabX, que está ao serviço de todas as entidades públicas da Administração Central e da Administração Local para o desenho e a experimentação, a prototipagem juntamente com os utentes de serviços mais disruptivos.

Estamos a trabalhar com outras áreas governativas, com municípios, construindo este ecossistema de colaboração. Organizámos um novo modelo de *workshops*. Já participaram 33 entidades de 15 diferentes áreas governativas. Seja através do apoio financeiro, porque, por vezes, é preciso para ter espaço para trabalhar com outras entidades, para importar conhecimento, seja através do SAMA, seja em parceria com o sistema científico e a Fundação para a Ciência e Tecnologia para o apoio a projetos mais disruptivos na área da inteligência artificial e ciência de dados, inovação antecipatória, digamos, a inovação virada para o futuro, utilizando a recente terminologia da OCDE.

Apoiámos 19 projetos e, como eu e o Senhor Ministro da Ciência anunciámos na semana passada, vamos abrir muito em breve novas linhas de financiamento, para depois já todos “namorarem e casarem” com entidades do sistema científico para prosseguir esta tarefa. Agradeço porque foi muito, muito reconfortante. Depois de um apelo rápido que fizemos à comunidade científica e à Administração Pública, ter visto concorrer 51 projetos, quase todos muito bem classificados. Não foram todos financiados, porque o montante aberto não permitia chegar a todos, mas quase todos, 44, estou a dizer de cor, muito bem classificados pelo júri internacional que os apreciou e, portanto, podem ser candidatos num novo concurso.

Criar o ambiente regulatório favorável é, também, importante porque como no outro dia num debate sobre este tema diziam: “Muitas vezes, na vossa organização, o Direito Administrativo, não dá espaço para fazer nada”. É verdade, às vezes é verdade, e temos dificuldade em conseguir trabalhar com pessoas de fora da Administração, porque as regras da contratação pública dificultam esta inovação aberta.

É verdade, temos consciência disso e temos que melhorar e estamos disponíveis, como costume dizer, dentro daquilo que é a nossa liberdade regulatória, para criar um ambiente favorável e isso é, também, visível naquilo que designamos como “direito ao desafio”, ou seja, deixar que organizações nos desafiem a nós próprios. Temos aqui uma ideia magnífica, mas não sabemos se ela vai resultar. Queremos trabalhar de uma maneira diferente e então vamos fazer uma espécie de suspensão das regras para deixar aquela experiência germinar, verificar se ela correu bem e, se for o caso, até poder alterar a legislação para que a experiência possa ser aplicada noutras entidades públicas ou noutros serviços da mesma entidade.

Em terceiro e último lugar, e como já foi aqui dito, reconhecer os resultados da inovação, avaliando o impacto criado e premiando quem se destaca nesse esforço. Vão ser criados três prémios para os ambientes de trabalho, aspeto a que estamos a dar muita importância. Ainda esta semana reunimos na Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, para tratar o tema da conciliação entre a vida pessoal, profissional e familiar. O equilíbrio entre estas três linhas da nossa vida diária, que

muitas vezes se emaranham, sobrepõem e atropelam, impedindo-se umas às outras. Levamos o trabalho para casa, levamos a família para o trabalho, misturamos, por vezes estragamos uma e outra. Todos nós já passámos por esta realidade. Esta é uma preocupação nossa e estamos a trabalhar em medidas desta natureza e, assim, podemos ser inovadores no ambiente de trabalho.

Os prémios para a área da valorização dos recursos humanos e para a inovação na gestão são prémios para as equipas. São 10 mil euros para cada equipa que se distinga nestas iniciativas. Poderão perguntar: porque é que é importante reconhecer se isso é o «novo normal», se a inovação tem que fazer parte da nossa vida, quer queiramos, quer não. Bem, eu julgo que, em qualquer tipo de organização, se não existir reconhecimento do mérito, dificilmente a participação é incentivada e a inovação é alargada. O reconhecimento é importante porque é o momento em que agradecemos e destacamos quem cumpre a sua função, com certeza, mas se cumpre a sua função sem perder o sentido crítico sobre o que faz: “Estou a fazer isto bem, mas talvez pudessem fazer melhor”, sem perder a criatividade necessária para fazer melhor, “tenho aqui uma ideia que eu gostava de partilhar”, e sem abandonar o esforço, o esforço que é assumir o risco, é um esforço sempre adicional, o risco de ser diferente. O reconhecimento é importante por tudo isto e porque, também, permite dar visibilidade aos resultados e assim replicar, mais facilmente, iniciativas bem sucedidas. Nós conhecemos, às vezes são-nos ditas, mas nem sempre são conhecidas dos outros que as podiam replicar.

Minhas senhoras e meus senhores, como escreveu Peter Drucker, existem dois tipos de risco. Os que não podemos correr, não podemos desligar o sistema da Autoridade Tributária, com certeza, mui-

to menos o dos Hospitais, o da Segurança Social. Não podemos desligar e agora pensar como é que vamos fazer tudo de novo, fica desligado um mês mas no mês seguinte vai abrir em novas formas, não podemos fazer isso. Mas existem, também, os riscos que não nos podemos dar ao luxo de deixar de correr. Melhorar os serviços públicos, responder às expectativas, estar atento às expectativas dos nossos utentes, daqueles que nos escrevem, que interagem virtualmente, que nos visitam. Adaptarmo-nos ao contexto social em que vivemos, que é diferente do que era no século passado. Temos menos tempo, perdemos mais tempo nos transportes, as cidades são maiores. O aparecimento das redes sociais, a conectividade, a mobilidade. Acompanhar o mundo que encontramos em grande mudança.

Em suma, ser inovador na Administração Pública é um risco, sem dúvida nenhuma, posso dizer-vos porque o corro todos os dias, mas é um risco que não podemos deixar de correr e é essa a mensagem principal deste encontro.

A começar em nós próprios que assumimos o compromisso de sermos governantes, em todos vós que assumiram o compromisso de ser dirigentes, em todos vós que são trabalhadores em funções públicas, em todos nós cidadãos e cidadãs que, por vezes, sofremos para nos adaptarmos a uma mudança, antes de podermos beneficiar dela.

Todos nós temos de correr este risco, de ser mais inovadores nos serviços públicos. É para isso que temos trabalhado no Governo ao longo destes anos e, também, na Administração Pública, com empenho e determinação, com a certeza da missão e com muita, sempre muita atenção aos resultados.

Obrigada, muito obrigada a todas e a todos por aqueles resultados que já atingimos. Estamos aqui para alcançar os próximos.



Mesa Redonda I

As Fronteiras Institucionais: Políticas Públicas de Inovação



**CARLOS CAEIRO
CARAPETO**

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



**FRANCISCO
VELÁSQUEZ**

Secretário-Geral
do Centro
Latinoamericano
de Administración
para el Desarrollo
(CLAD)



JAIME ANDREZ

Presidente da
Comissão Diretiva
do Programa
Operacional
Temático Compete
2020



JOSÉ PINTO

Administrador
da Procalçado S.A.



**TIAGO SANTOS
PEREIRA**

Coordenador do
Gabinete de Estudos
e Estratégia da
Fundação para
a Ciência e a
Tecnologia (FCT)



MODERADOR:

NICOLAU SANTOS

Presidente do Conselho de Administração
da Agência de Notícias de Portugal (LUSA)

Nicolau Santos – Quero sublinhar as palavras que foram ditas pelo Senhor Ministro das Finanças e pela Senhora Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa e lembrar que, realmente, há vinte anos, Administração Pública e inovação não eram duas palavras que andassem juntas.

Todos nos lembramos, certamente, quando os cidadãos tinham de pagar impostos, das imensas filas para as quais as pessoas tinham de ir pois, para além de pagarmos os impostos, ainda tínhamos de suportar essas longas esperas. Hoje em dia, poder pagar impostos através de um ATM ou em casa, através de um computador, é um avanço enorme. As lojas do cidadão serão, seguramente, um marco que ficará na história da inovação e da modernidade da Administração Pública portuguesa e coisas tão espantosas, digamos assim, como o facto de uma pessoa que vai embarcar numa viagem e ver, no dia anterior, que não tem o passaporte em dia e poder ainda requerê-lo nesse mesmo dia e recebê-lo, no dia seguinte, no aeroporto, são coisas que há vinte anos, seguramente, eram impensáveis.

Além disso, é um motivo de orgulho para todos nós, mas também para o país, o facto de, hoje, os avanços da modernidade e da inovação na Administração Pública portuguesa serem não só premiados a nível internacional como merecerem o reconhecimento de outros países que vêm a Portugal ver o que se está a fazer nesta área na Administração Pública. Portanto, suponho que todos os que trabalham na Administração Pública estão de parabéns pelo trabalho verdadeiramente notável de aproximação ao cidadão, de facilitar a vida ao cidadão e tornar a Administração Pública amiga do cidadão.

O modo de trabalho que teremos aqui será o seguinte: todos os oradores terão oportunidade de dar a sua opinião sobre o tema que vamos debater que, no nosso caso, será “As fronteiras institucionais: políticas públicas de inovação”. Depois disso eu moderarei o debate mas, todos têm a possibilidade de colocar questões aos oradores e, das quais, eu escolherei algumas presentes nos formulários pois, provavelmente, não será possível dar a voz a todas.

Carlos Caeiro Carapeto – O tópico da mesa intersecta diretamente o tema deste 10.º Congresso Nacional da Administração Pública. Estamos a falar de políticas públicas de inovação que visam, por um lado, criar as condições adequadas para a inovação empresarial e para a inovação social e, por outro lado,

as políticas públicas de inovação dirigidas à Administração Pública, que visam a sua transformação de modo a melhorar os serviços que são distribuídos aos cidadãos, bem como, melhorar a organização da máquina administrativa. Pelo menos, eu entendo-as nesse duplo sentido.

Temos aqui, nesta mesa redonda, várias perspetivas incluindo a minha como trabalhador público, agora a trabalhar no INA como Subdiretor-Geral. O desafio que as políticas públicas de inovação encerram, no presente e futuro imediato, passa muito pela nossa capacidade de institucionalizar a governação da inovação na Administração Pública e nas entidades públicas. Nós não conseguimos inovar se não soubermos gerir a inovação, se não nos treinarmos e tivermos formação específica sobre inovação, se não soubermos todos sobre o que estamos a falar, ou seja, se não existir uma narrativa entendível por todas as áreas do Governo, em todos os setores, sem fronteiras, sobre aquilo que é inovação e sobre aquelas que são as abordagens mais profícuas à inovação, sobre as oportunidades de inovação.

Ora, o que é que isto exige?

Exige uma aposta na formação em inovação, exige uma aposta na criação de plataformas comuns que promovam não só a oportunidade de experimentar, mas também a oportunidade de estabelecer alianças. Exige que se perceba aquilo que a Senhora Ministra da Presidência e Modernização Administrativa disse: ouvirmos os cidadãos. Temos que aperfeiçoar uma função de radar ativo e contínuo para que consigamos ter uma escuta ativa e permanente que nos introduza no setor público o conhecimento que precisamos e, depois, combinar esse conhecimento com o conhecimento que já adquirimos pela experiência, para conseguirmos inovar.

Tudo isto pode ser feito com programas específicos, com estímulos concretos, mas a governação da inovação, quer do ponto de vista das áreas do Governo, quer do ponto de vista de cada uma das entidades públicas é, na minha opinião, um dos desafios que precisamos de atacar e que tem a ver com o desenho da Administração Pública, com a qualificação da liderança na Administração Pública, intersetando toda a cadeia de valor da liderança, desde o recrutamento, passando pela qualificação e indo até à avaliação, uma vez que é um fator decisivo na inovação, e tem a ver também, com as estruturas que se criarão e que serão as suas promotoras. Não existe, para tal, um modelo único.

Para terminar, nós podemos ter lógicas de abordagem a partir dos centros do Governo, embora me interrogue se os centros do Governo estarão vocacionados para isso. Podemos criar estruturas que só tenham essa missão: a Senhora Ministra referiu o Laboratório de Experimentação da Administração Pública, que é um exemplo que visa estimular transversalmente a experimentação, ou podemos criar condições para que a forma como gerimos, em cada entidade pública, tenha presente a gestão da inovação, quer seja uma direção-geral, um instituto público ou até uma sociedade anónima de capitais públicos. Se conseguiremos ou não, dependerá de todos nós.

Nicolau Santos – Passo a palavra ao Doutor Francisco Velásquez que é Secretário-Geral do CLAD, uma organização que integra todos os países que falam português e espanhol não só na Europa, mas na América Latina e em África também.

Francisco Velásquez – Em primeiro lugar, sou Secretário-Geral de uma organização que integra todos os países sul-americanos que falam português e espanhol. Eu falava português, mas há muitos anos que estou fora de Portugal, em todo o caso vou tentar falar e fazer alguma reflexão.

Na questão da inovação, o que mais nos preocupa, no CLAD, é que seja de novo uma questão de moda. Frequentemente, nas Administrações Públicas aparecem certas palavras como transparência, governo empreendedor. Agora, as que estão na moda são a prestação de contas, a avaliação, a inovação.

O continente latino-americano tem sido, historicamente, o continente que tem aprovado todas as leis e todas as instituições com maior rapidez, por exemplo, quando comparado com a Europa. Para a Europa atingir uma determinada instituição é muito difícil. Na América Latina, pelo contrário, qualquer instituição nova que apareça é, imediatamente, adotada pelos outros países, mas isso não significa uma mudança da situação. Portugal e Espanha são os países mais desenvolvidos do CLAD e servem de exemplo aos restantes países, que tentam aplicar as suas experiências. E nesse sentido, há uma palavra pronunciada pela Senhora Ministra e também pelo Senhor Ministro das Finanças que é a questão do risco. A questão do risco é uma questão extremamente importante porque, na possibilidade de alcançar um fracasso, está também a possibilidade de atingir um sucesso, um êxito.

Uma ideia que também está na moda, nos últimos tempos, nas nossas Administrações Públicas é a questão da participação, a participação das empresas, a participação dos cidadãos, podendo dar-nos, de alguma maneira, a possibilidade de avançar um pouco mais depressa.

Temos experiências, não só em Portugal ou em Espanha, que estão, como digo, um pouco mais desenvolvidos, mas também temos as experiências do Chile, da Argentina, do Uruguai, do Brasil e em muitos dos países. Mas nós temos um problema – o presidencialismo. O presidencialismo, que não é exatamente igual ao parlamentarismo, acolhe muito rapidamente qualquer moda, mas é abandonada de imediato pelo presidente seguinte. Esse é um problema grave em toda a América Latina e, também, é um problema da democracia parlamentar, obviamente, que todos nós conhecemos. Mas, ali, a possibilidade dos projetos continuarem para além de um presidente, para o presidente seguinte, são muito reduzidas. Esta é a verdade, mesmo quando os Presidentes são do mesmo partido político - e isso é um assunto de que nós estamos sempre a falar. Estamos, todo o tempo, a convencer os países de que os projetos devem ser projetos de Estado, têm que ser projetos de todos e não projetos de uma presidência, mas considero que é minha obrigação falar neste assunto. Às vezes não temos muitos resultados mas, em todo o caso, quero dizer, que é muito importante que, como disse a Senhora Ministra, o risco seja um tema para todas as Administrações Públicas porque sem risco não somos capazes de avançar.

Nicolau Santos – O Dr. Jaime Andrez tem uma longa experiência na gestão de cargos importantes na Administração Pública ligados também à inovação, agora está à frente do COMPETE 2020 que é, provavelmente, o mais importante relativamente ao aumento da competitividade do país em diversas áreas. Pode-nos dar também a sua opinião sobre esta matéria?

Jaime Andrez – Depois de ouvir os Senhores Ministros e de ver e ouvir o vídeo, há pouco, com testemunhos de vários colegas, tenho a sensação que não vou dizer nada de novo, apenas vou referir aquilo que para mim é mais sensível na minha experiência destes anos, que é a diversidade de realidades que nós devemos ter em conta quando abordamos a inovação e, principalmente, quando construímos políticas públicas para intervirem, promoverem e ajudarem a promover a inovação.

Na verdade, começamos logo por ter realidades diferentes quando falamos dos inovadores. Podemos falar de empresas, podemos falar da Administração Pública, da administração local, das universidades são abordagens diferentes umas das outras, embora possam ter o mesmo princípio comum que, no fundo, é a segunda realidade que vos queria falar que é, de facto, a complexidade.

A inovação não incide sobre determinada coisa concreta, incide sobre a realidade global de uma instituição, seja ela uma empresa, seja ela uma câmara municipal ou mesmo uma direção-geral. Na verdade, como aqui já foi dito, exige um triângulo que, no fundo, são pessoas e competências, é a organização e procedimentos e, caso haja disponibilidade para esse efeito, as tecnologias e, agora, as tecnologias mais avançadas associadas à digitalização, à transformação digital dos procedimentos. Mas também duas outras coisas, que são as parcerias porque não se consegue fazer de forma isolada, apenas com recursos internos, diria, por exemplo, que a competitividade das empresas não se suporta só nas competências e recursos internos, suporta-se nas competências e nos recursos que conseguimos internalizar através dos nossos parceiros com quem nós cooperamos e, talvez devesse ter começado por aqui, mas deixei para o fim, o modelo de negócio.

Não é possível estarmos a fazer as melhores opções, as melhores escolhas, os melhores investimentos, seja em tecnologia, seja em pessoas, seja em competências, seja na organização e procedimentos, sem perceber o todo, sem integrar o todo. A inovação é uma realidade que integra o comportamento global que tem de envolver tudo portanto, diversidade, complexidade e também as estratégias que estão a ser encetadas. São estratégias que são internas e externas, o que já foi aqui referido. No fundo, inovamos para fazer melhor, para servir melhor, para oferecer melhor, para gerar valor, mas temos que gerar primeiro um valor interno envolvendo as pessoas e tendo projetos, tendo iniciativas, que coloquem todos à volta dessa iniciativa, em que a cultura é fundamental. Se, realmente, nós não tivermos primeiro uma abordagem global, não teremos inovação, teremos apenas aspetos inovados.

Uma outra questão final, que tem a ver com outra realidade da inovação, é que a inovação é sistémica. Não é possível admitir que uma pequena e média empresa, uma direção-geral, uma agência pública vá inovar de forma isolada. A envolvente tem de

oferecer um determinado conjunto de serviços, de oportunidades de financiamento que sejam viáveis para a empresa, para a instituição, e tem de oferecer um sistema de consultoria adequado, tem de ter instituições científicas e tecnológicas que produzam conhecimento, que transfiram conhecimento para as empresas e para as instituições públicas. Se essas realidades não atuarem de forma integrada, nós podemos dizer que modernizamos, temos aspetos inovados, mas não temos inovação, nem nas instituições, nem nas empresas e muito menos no país como um todo.

Começamos por uma questão de cultura, teremos de passar por uma questão de compreensão do todo, ou seja, o modelo de negócio e temos depois que chegar, como a Senhora Ministra disse, aos resultados. As políticas públicas têm que ter tudo isso em conta, têm que ter propostas de ajuda, de incentivo a cada uma destas áreas: criar o sistema, criar a cultura, intervir em todos os elementos daquele triângulo ou daquele pentágono que tem aquelas realidades que vos disse. Este é o esforço do COMPETE 2020 que tem, de facto, e que poderia depois falar a seguir, até dos resultados, até da execução, mas que tem propostas para duas realidades, ou seja, para a Administração Pública, capacitação e inovação e para as empresas em todas as suas áreas, mas naturalmente na inovação.

Nicolau Santos – O José Pinto é administrador da Procalçado. Há 20 anos, a moda era dizer que os setores tradicionais em Portugal iriam desaparecer, os têxteis e o calçado, sobretudo. Passaram, seguramente, por dificuldades, desapareceram muitas empresas, mas os dois setores fizeram um notável processo de ajustamento e, hoje em dia, o calçado português é o segundo mais caro a nível mundial, a seguir ao italiano, é fortemente exportado e tudo isso foi conseguido, sobretudo, com inovação.

José Pinto – Realmente, nós sempre vivemos muito neste ambiente de inovação por uma questão de, muitas vezes, sobrevivência, que significa, para nós, que temos de avançar, temos que estar em cenários de dificuldades. E é isto que nos obriga, que nos provoca e inquieta e que nos faz avançar. O calçado é, sem dúvida, um exemplo disso.

A empresa não tem vinte anos, tem 45 anos. Este é um projeto familiar, o meu pai começou este projeto e eu aderi a ele há 20 anos, mais ou menos a meio

do caminho. Nessa altura, quando entrei, o projeto estava numa fase até de bastante expansão, diria que passei cinco anos de uma experiência muito boa, em que as coisas correram bem, já estavam num processo de internacionalização.

Da necessidade de ter que continuar a crescer e de sabermos todos que, apesar de gostarmos muito do nosso país e de não querer trocar este país por nenhum outro país do mundo, naturalmente, o mercado é pequeno e não nos permite crescer quando queremos crescer.

No período em que eu entrei para a empresa estávamos num processo, sobretudo, de internacionalização, mas a verdade é que, a partir do ano 2000, as condições mudaram todas e, como tenho vindo a analisar o próprio modelo de negócio, o nosso trajeto, nós temos vindo a mudar, praticamente de 10 em 10 anos. As coisas estão a mudar, por isso a inovação também. Vão-se alterando as condições e nós temos de inovar de diferentes maneiras, conforme estes processos vão decorrendo.

Como digo, essa foi das fases mais difíceis que nós tivemos quando, de repente, aquilo que se dizia, que a indústria ia acabar, que é uma indústria de mão-de-obra barata, mas havia já outras indústrias ou outros países onde essa mesma produção era a inda barata. Houve as deslocalizações para a Ásia, todos estes processos decorreram, mas foi neste processo, nesta fase de inquietação e de dificuldade, que nós encontramos algumas das soluções que hoje nos fazem sentir tão orgulhosos. Provavelmente não estaríamos na posição em que nos encontramos se, precisamente, nesse momento de dificuldade, não tivéssemos percebido que não podíamos continuar a fazer da mesma maneira e que tínhamos que arranjar alternativas.

Tivemos que encontrar, primeiro dentro da empresa, uma pequena equipa, um pequeno grupo de pessoas que, diria, de forma quase inconsciente, conseguiram quebrar alguns dos paradigmas da indústria. Pensámos que nós podemos fazer produtos de valor acrescentado, nós podemos produzir valor e podemos continuar a fazê-lo na Europa. E foi isso que nós fizemos. Começou dentro com um pequeno grupo de pessoas que foi preciso contaminar na altura éramos cerca de 150 pessoas, já não éramos uma empresa pequena. Naturalmente, isto começou com 5 ou 10 pessoas, mas estas 5 ou 10 pessoas, pelo exemplo, pela persistência, conseguiram

contaminar as outras 150. Essas 150 ajudaram a contaminar, também, o próprio setor, porque isto não funciona desintegrado, não é um modelo em que a inovação seja uma coisa só nossa, interna, é um processo em que nós temos de colaborar com outras entidades, com outras pessoas, com pessoas que sabem mais que nós, noutras áreas.

Eu considero que isso foi uma parte do segredo da indústria. Foi, naquele momento difícil, unirmo-nos e decidir “vamos pegar nisto”, vamos pegar nas boas empresas, naquelas que querem ser diferentes e vamos transformar isto. E conseguimos, felizmente, transformar, com muito trabalho, com muita dedicação, com muita vontade de aprender todos os processos. Nós éramos uma empresa que, basicamente, fazia solas. As solas são componentes, são peças que compõem o calçado e, neste processo de descoberta e de investigação, entrámos numa fase em que conseguimos fazer o sapato todo e passámos a integrar toda a cadeia de valor.

Eu diria, sobre isto e sobre o trajeto que a nossa indústria e a nossa empresa sofreram, mais uma vez, que teve muito a ver com este espírito de sobrevivência. Esta questão de termos orgulho em conseguir fazer bem. Só temos é que saber como vendê-lo bem e, para isso, temos que nos juntar com os melhores, temos que conhecer as melhores pessoas, que estar perante as melhores instituições. Tivemos, por trás, uma associação muito forte que interpretou exatamente aquilo que eram as nossas necessidades. Porque isto também tem que ser dito: as pessoas têm que vir ter connosco e perguntar do que é que precisamos, sendo válido para as empresas públicas ou para as privadas. Temos que perceber quais são as nossas necessidades e temos que ajudar a criar condições para que elas se possam desenvolver. Foi neste ambiente entre as instituições, as universidades, as empresas e as pessoas individuais que nós conseguimos dar a volta e este tem sido o nosso trajeto, tem sido o nosso projeto.

Nicolau Santos – Portanto, vocês agradecem à crise por estarem muito melhor, hoje.

José Pinto – Sim, é o que eu digo: as pessoas só mudam na dificuldade e têm muita dificuldade em mudar quando estão bem.

Nicolau Santos – Tiago Santos Pereira é Coordenador do Gabinete de Estudos e Estratégia da Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Investigação e inovação não são exatamente a mesma coisa,

a inovação exige investigação, mas a investigação pode não chegar à inovação. Queremos a sua opinião também sobre este assunto.

Tiago Santos Pereira – É excelente ter aqui uma audiência tão grande que mostra, de facto, que as palavras que foram ditas pelos Senhores Ministros se refletem no interesse que existe em todas as equipas na Administração Pública e também parece que, e vou repetir o que o Jaime Andrez disse, não vou dizer nada de muito novo, mas muitas palavras, nomeadamente, as proferidas pela Senhora Ministra Maria Manuel Leitão Marques, têm algumas das ideias principais que eu queria aqui deixar e que refletem, de alguma forma, um caminho que estes processos têm que ter, que têm que continuar a ter. Ou seja, a inovação sendo uma moda, ou tendo períodos de moda, não significa que não tenha que continuar a ser construída e a ser desenvolvida.

Estou aqui enquanto coordenador de um gabinete de estudos na Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), mas também enquanto investigador. Nesta qualidade tenho trabalhado sobre estes temas há já cerca de 20 anos. Parece-me que o título deste Congresso foi muito bem escolhido, porque “sem fronteiras” é, precisamente, uma das evoluções que se tem encontrado e definido no processo de inovação, numa fase inicial em que a inovação era muito associada com a investigação ou com a inovação tecnológica, e agora reconhecemos que a inovação não é apenas tecnológica, de processos organizacionais, de processos de *design* e *marketing*, etc., mas também o é em termos do local da inovação.

Pensamos em inovação e, de facto, a definição inicial de inovação era quando uma empresa introduzia um novo produto. E, nisto, houve uma grande mudança porque, talvez a partir da última década, passou-se a falar muito de processos de inovação que são feitos, por exemplo, através de organizações do terceiro setor, do setor social e definiu-se o termo da inovação social, precisamente para identificar isso de uma forma mais clara, mas também na Administração Pública. Há dias, foi publicado o novo Manual de Oslo que permite avaliar a inovação. Esta 4.^a edição, revista pela OCDE, lê de integrar um inquérito à inovação que, tradicionalmente, era feito às empresas, passa, também, a integrar um guião para medir a inovação no setor público e na inovação social. Este abrir de fronteiras é muito genérico em termos da evolução do conceito e dos processos de inovação.

Ao pensar sobre isto, um dos outros temas que, também, me parece importante tem a ver com um aspeto que foi muito referido pela Senhora Ministra, por exemplo, o inquérito à inovação do Manual de Oslo define a inovação identificando-a com uma pergunta muito simples: perguntámos a uma empresa se introduziu uma inovação durante os últimos três anos, um novo produto, um novo processo. E a resposta tem de ser simplesmente sim ou não e esse é o principal indicador que compara os países. Há países que têm cerca de 50% de empresas inovadoras, outros 30% de empresas inovadoras. É uma pergunta muito simples que tem a ver com a atividade, se faz ou não faz inovação.

Na verdade, estamos a passar por um processo em que a inovação se torna uma moda e tem que ser institucionalizada, nomeadamente, as políticas têm que se preocupar não apenas com incentivar a inovação, mas com os impactos da inovação. Portanto, muita da análise sobre as políticas públicas e a evolução das políticas públicas de inovação centram-se, não apenas na criação de incentivos e de condições para a institucionalização da inovação, mas na promoção de inovação que tenha um impacto social. Muitas das políticas públicas, mesmo em instituições orientadas para a investigação, como é a FCT, os conceitos como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, que têm a ver genericamente com o bem-estar social, cultural e económico das sociedades e não apenas com o crescimento económico, são conceitos que, internacionalmente, se têm vindo a tornar muito dominantes nesta literatura e nestas iniciativas políticas.

Um colega investigador, cujo trabalho muito aprecio, tem vindo a defender um novo modelo de políticas de inovação a que chama “inovação transformativa” pensando, por um lado, na inovação incremental na Administração Pública, mas também na inovação transformadora que, de facto, nos permite chegar a impactos mais consideráveis em termos de melhoria do bem-estar social.

Vou aqui deixar mais uma ou duas últimas notas. Uma é a questão da institucionalização que me parece, de facto, muito importante. É óbvio que foi muito importante a criação do LabX, ou seja, a institucionalização da inovação para a Administração Pública embora tenha que ser, de alguma forma, mais distribuída.

Todos ouvimos falar do modelo do Google que conhecemos pela inovação, mas também conhecemos

porque sabemos que, internamente, todos os funcionários têm o tempo que querem, que utilizam como querem, para processos inovadores e para terem ideias criativas. É esta distribuição do tempo no processo de inovação que é institucionalizada, ou seja, não apenas nos serviços comuns, mas também nos diferentes organismos que tenham uma dimensão suficientemente relevante ou nas diferentes empresas.

Isto leva-nos, mais uma vez, ao princípio, ao “abrir fronteiras”, que é uma das outras questões muito importantes e que se tem vindo a consolidar. Na verdade, ela tem sido importante desde o princípio, mas é, talvez, reconhecida, atualmente, de uma forma mais clara, que é a questão da inovação aberta e da colaboração. Por exemplo, foi aqui referido pela Senhora Ministra que a FCT lançou recentemente um concurso para investigação porque a FCT financia projetos de investigação, sobre inteligência artificial e ciência dos dados, em colaboração com a Administração Pública. Queria deixar aqui a nota de que os processos de formação contínua são muito importantes e a investigação contínua, deixando de ser central, deixando de ser característica de todos os processos de inovação, continua a ser um aliado dos processos de inovação na Administração Pública, na economia portuguesa de uma forma geral. E, aí, há muitos processos que ainda têm que se desenvolver e evoluir para que esta colaboração, este ecossistema de inovação, tenha resultados e impactos mais profícuos.

Nicolau Santos – O Dr. Jaime Andrez disse na sua intervenção que a inovação é sistémica e que não se inova de forma isolada. Gostava de lhe perguntar se, hoje em dia, existe um ecossistema na sociedade portuguesa, na economia portuguesa, que permita que todas as entidades, quer sejam da Administração Pública e do setor público, quer do setor privado, estejam ou não imbuídas desta ideia da inovação e tenham condições para inovar.

Jaime Andrez – É evidente que não temos o sistema que gostaríamos de ter, mas temos já um sistema razoavelmente densificado, com todos os agentes que devem estar no sistema, nas empresas, na Administração Pública, nas universidades. As universidades começam a articular-se com as empresas, mais lentamente mas também com a Administração Pública, com as entidades de interface, os centros tecnológicos que ajudam a transferir conhecimentos das entidades produtoras de conhecimento para

as empresas, e em menos quantidade para a Administração Pública. Esse foi o grande apelo feito há pouco pela Senhora Ministra e, daí os próprios projetos da FCT. As entidades financiadoras, quer as agências públicas, de políticas públicas, de capital de risco ou outras fontes de financiamento, talvez essa seja a parte mais débil porque, naturalmente, os bancos não financiam a investigação e desenvolvimento, mas financiam a inovação porque tem retornos mais imediatos.

Nicolau Santos – De alguma forma, não acha que houve, ao longo de anos, o falhanço dos sucessivos sistemas de risco que foram postos à disposição sobretudo das empresas e que acabaram por nunca ter um grande aproveitamento, nunca foram consistentes?

Jaime Andrez – Não diria isso. Os projetos de inovação nas empresas para investigação e desenvolvimento, ou o número de projetos conjuntos envolvendo universidades, empresas e outras entidades, são em número equivalente aos projetos individuais. Por exemplo, nós temos instrumentos de apoio àquilo a que chamamos iniciativas coletivas, onde juntámos as diversas entidades do sistema para, e o calçado é um bom exemplo, criar condições de funcionamento de eficiência coletiva. Claro que tem toda a razão quando diz que existem determinados aspetos, determinadas condicionantes, eu não gosto de utilizar o termo barreiras, mas há condicionantes que têm que ser ultrapassadas para facilitar essa articulação e uma delas é, de facto, o risco.

Nos negócios, não há nada que não tenha risco e não é só na questão da inovação. Aliás, eu alterava a frase “se o homem não sonhasse não saía das cavernas” para “se o homem não inovasse não saía das cavernas” porque, não desdizendo aquilo que foi dito, que a inovação vem com maior intensidade de há uns 20 anos para cá, mas inova-se desde sempre. Se, de facto, a definição é aquela que aqui nos foi proposta pelo Governo que é fazer algo de novo, de diferente, de melhor, acrescentaria com valor económico, nessas circunstâncias, nós sempre inovámos, simplesmente, a curva da inovação é uma curva exponencial.

Este momento está muito imbuído pelo advento das ditas tecnologias 4.0, a digitalização, a inteligência artificial e, neste momento, estamos perante um conjunto de oportunidades que às vezes intimida. Uma pequena e média empresa que chegue a um

colóquio e ouça falar na inteligência artificial e na digitalização diz “isto não é para mim”, uma vez que as realidades são diferentes, as abordagens são diferentes. Às vezes, ao inovar na organização de uma pequena e média empresa ou numa entidade pública de menor dimensão, conseguem-se resultados fantásticos mesmo que se diga que têm condicionantes financeiras, que têm condicionantes de competências. Contudo, isso vai-se trabalhando posteriormente, mas como a realidade é, por um lado, integrada e complexa é, por outro lado, sistémica e temos sempre algo por onde começar e avançar. A sua pergunta é oportuna e eu diria que estamos a caminhar a passos largos para criar condições para ter essa articulação.

Nicolau Santos – Deixe-me perguntar ao Carlos Carapeto o seguinte: a Administração Pública, durante muitos anos, tinha um sistema de hierarquia na tomada de decisões que passava muitas vezes, nos papéis que nós víamos, por “à consideração superior”, enfim, havia sempre alguém acima que teria de assumir a responsabilidade da decisão final e há pouco o José Pinto falava no exemplo do Google onde os funcionários podem gerir o seu tempo para contribuir de algum modo para a inovação. Eu suponho que já não estamos no tempo do “à consideração superior”, mas também não estamos ainda no tempo do Google.

Carlos Caeiro Carapeto – Foi o Tiago quem falou na Google. Obviamente que estamos ainda no tempo do “à consideração superior”. O “à consideração superior” aparece agora de outra forma, aparece talvez mais por um *email* do que propriamente pelo despacho no cabeçalho do papel, embora às vezes possa haver uns emails que acabam impressos. Nós temos uma barreira tremenda do ponto de vista da cultura de gestão na Administração Pública. E é fácil caricaturar alguns aspetos que são intrínsecos à Administração Pública, mas também não há nenhuma moeda que não tenha dois lados: a hierarquia, a organização e um conjunto de aspetos que, por vezes, são barreiras à inovação, mas que são aspetos fundamentais para manter a coesão e para evitar a desintegração das estruturas administrativas.

Dou-lhe um exemplo que é o da exigência do que é ser gestor na Administração Pública. A gestão é uma só, o contexto é que muda de forma dramática. O dirigente da Administração Pública deve também ser um gestor treinado nas técnicas da gestão, porque se for apenas o dirigente típico que nós conhecemos

na Administração Pública, também facilmente desconstrói ou deixa desconstruir a sua própria estrutura.

Há aqui dois aspetos que nós temos que conjugar do ponto de vista daquilo que é o contexto para inovar na administração pública. Obviamente que nós precisamos sobretudo de oferecer aos trabalhadores públicos um dos recursos fundamentais para inovar que é o tempo, tempo para falar, tempo para experimentar, tempo para juntar equipas pequenas e pensar em coisas que não tinham sido pensadas; falar com pessoas com quem não estamos habituados a falar ou que não vêm falar connosco, temos que ir falar com elas e isso é fundamental na forma de gerir na Administração Pública.

É claro que é preciso treinar o gestor público para propiciar essas condições, isso é uma abordagem absolutamente necessária. Mas é uma abordagem que casa com aquilo que o Jaime referiu também: “inovação é sistema”. Essas duas abordagens de construir a arquitetura do sistema têm de integrar pulverizar o ambiente da Administração Pública com esses ingredientes, ou seja, o tempo, a liberdade para a imaginação emergir, as ruturas na hierarquia clássica, porque a hierarquia não é algo que vem necessariamente sempre de cima, é algo que também conforta muito quem utiliza com facilidade o “à consideração superior”.

Nicolau Santos – Se eu fosse um subordinado seu, chegasse ao pé de si e dissesse “eu tenho uma ideia genial, mas preciso de uma semana para a estruturar sem vir cá ao INA”.

Carlos Caeiro Carapeto – Eu penso que nós temos que começar a introduzir uma forma sistemática de gerir esse tempo, não sei se é uma semana, se é um dia, mas é preciso tempo. O Governo aprovou no final do último semestre deste ano, um sistema de incentivos à inovação na gestão pública com três incentivos que não são os incentivos clássicos que conhecemos. Estes novos incentivos são a capacitação, o apoio à experimentação e os prémios que hoje foram aqui anunciados. E depositou nas mãos de três entidades, o INA, a Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.) e a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), a governação desse sistema.

Nós tivemos que construir a execução deste sistema a partir de julho, tivemos de começar a falar com as pessoas para perceber como é que criá-

vamos, não digo que seja uma autoestrada, mas esse ambiente favorável à inovação. E isso exigiu, do ponto de vista das estruturas, alguma capacidade para se reorganizarem, para irem para a estrada ajudar os inovadores a serem inovadores, implicando que também fossemos inovadores, que construíssemos pequenas equipes e que essas equipes estivessem numa posição completamente distinta e fora daquilo que é a rotina habitual numa direção-geral, para que pudéssemos sair livremente para o terreno, falar com pessoas que têm ideias e ajudá-las a inovar.

Construir esse modelo de governação da inovação, talvez ainda ao nível micro, obriga-nos a chocar com essas barreiras todas. Por exemplo: os dirigentes não têm um registo de horário biométrico mas os técnicos superiores têm e há pessoas que estão nessa equipa que, quando chegávamos das reuniões, ficavam a marcar o ponto. Isto era um frenesim e tivemos que arranjar uma forma de libertar essas pessoas dessa obrigação. Coisas tão simples como essa podem ser feitas. E quando não é possível fazê-lo, porque não está na mão do dirigente fazê-lo, então o sistema de incentivos à inovação na gestão pública, que o Governo aprovou, instituiu uma iniciativa que é o “direito ao desafio”, que permite pedir a suspensão de uma norma legal para inovar.

Isso não resolve tudo aquilo que provocou o risco inicial que é “à consideração superior” e o “preciso de uma semana para inovar”. Sim, eu penso que temos que chegar a um patamar em que a governação da inovação, introduzida na forma como gerimos o dia a dia na gestão pública, permita que todas as pessoas possam, não só pedir um dia para inovar, como se deveria institucionalizar um dia para inovar e, se não for um dia obrigatório, que seja um dia ou uma semana. Nós precisamos desse ingrediente fundamental, que é o tempo, porque sem tempo ficamos com a ilusão de que tudo é urgente mas, realmente, não tratámos daquilo que é importante e que é estruturante e, sobretudo, não inovamos. Esta é a expectativa.

Nicolau Santos – Ficámos a saber que toda a gente pode pedir, pelo menos, um dia para inovar, aqui ao Dr. Carlos Carapeto. O Francisco tocou num ponto que é importante, no campo político a inovação tornou-se também uma bandeira e, às vezes, essa bandeira é a bandeira de um governo ou de um presidente, mas não é uma bandeira da socie-

dade, não passa a ser depois levada pelo governo ou pelo Presidente que vêm a seguir. Quais são os riscos de descredibilizar a inovação com este tipo de apropriação política da inovação?

Francisco Velásquez – Estou de acordo com as palavras do meu colega. É preciso tempo e tempo na gestão pública é o que não há porque os tempos são curtos, muito mais curtos do que nas empresas privadas porque, quando muito, duram quatro ou cinco anos. Esse é um dos problemas da inovação. A inovação tem que chegar aos ministros, tem que ter um líder político, tem que chegar aos diretores-gerais, tem que chegar aos funcionários e, em relação à sua pergunta, tem que chegar à sociedade.

Há múltiplos exemplos de inovação, por exemplo, no âmbito da digitalização e da possibilidade de fazer processos com um telemóvel ou com um computador, o que não tem resposta suficiente da parte da sociedade. Há a questão do digital, há a questão da cultura tradicional, há muitas outras questões, mas também com muita frequência, a liderança política só chega até à conferência de imprensa. E depois disso, não há recursos suficientes, não há a ação suficiente para empurrar os responsáveis para continuar com essa ideia. Não sei se sabem, porque é algo que está a suceder entre os países ocidentais, a questão da transparência tem imbuído boa parte do trabalho dos responsáveis políticos, de tal maneira que o seu trabalho essencial é o de comunicar à sociedade, comunicar à opinião pública quais são os seus projetos o que, para mim, não é o mais importante.

A relação entre a liderança política e a sociedade não está, neste momento, bem enlaçada. Desde logo, qualquer responsável político trabalha muito, trabalha muito no Parlamento, na conferência de imprensa traçando grandes planos e trabalha muito pouco na sua organização e, por isso, não tem tempo porque o período é só de quatro anos.

E, se me permitem, num só dia inova-se pouco. Porque num dia o funcionário, e eu também sou funcionário, desenha a possibilidade de como fazer a proposta e no segundo dia começa a escrever a proposta para a seguir a apresentar.

Nicolau Santos – Portanto, podem pedir dois dias, pelo menos. Isto está a melhorar! Tiago, uma das questões que se coloca na inovação é que, ao longo de muitos anos eu ouvia, enquanto jornalista, falar na necessidade de empresas e universidades tra-

balharem em conjunto para resolver problemas específicos. Durante muitos anos, houve claramente uma dificuldade nesse diálogo, hoje em dia penso que está bastante melhor mas, e em relação à Administração Pública, há um diálogo entre as universidades e a Administração Pública nos processos de inovação que a administração tem de desenvolver ou tem vindo a desenvolver?

Tiago Santos Pereira – Eu considero que esse é um excelente desafio. De facto e partindo do ponto anterior relativamente à ligação entre a academia e a empresa e fazendo o salto para a Administração Pública, por exemplo, se formos ver, em termos de indicadores de inovação a nível europeu, existe um barómetro de inovação e a área em que Portugal que está menos bem classificado é, precisamente, nas ligações. Existe um conjunto de indicadores que identificou as ligações entre as universidades e as empresas, entre as próprias empresas no processo de inovação e essa é a área onde estamos menos bem classificados. Mas, acompanhando o sistema já há alguns anos, parece-me que os indicadores não refletem muita da mudança que aconteceu e, de facto, hoje vê-se muito mais interação entre as universidades e as empresas e, ao nível das empresas, muito mais inovação e educação de base tecnológica. Creio que isto resulta de um processo que acaba por ter esse tipo de resultados nos indicadores tradicionais, mas poderá ter outros, talvez num tempo um pouco mais tardio. Creio que o mesmo se poderá estar a passar, eventualmente, com a colaboração entre a academia e a Administração Pública no momento atual.

Também fazia aqui uma ressalva. Obviamente que o desafio de falar de inovação aberta, não é apenas da colaboração entre a Administração Pública e a academia, é também da colaboração entre diferentes departamentos, entre diferentes ministérios. Por exemplo: sendo o tema da inovação um tema clássico, quem é que deverá ter a tutela sobre a inovação? Nalguns países existe uma tutela ou um conselho ao nível do gabinete do primeiro-ministro, precisamente porque é uma questão horizontal; noutros países existe uma tutela, por exemplo, ao nível do Ministério da Economia o que, de certa forma, é o que se passa no caso português, ainda que uma parte esteja, também, ao nível do Ministério da Ciência e Tecnologia, mas há também inovação que tem a ver com, por exemplo, atividades do Ministério da Agricultura ou do Ministério da Saúde.

Portanto, parece-me que o desafio da colaboração é importante dentro da Administração Pública, embora considere que, a nível da academia, há muito que se pode fazer. Há outro tipo de casos pontuais, há a questão da colaboração formal, há formas de colaboração informal mas há, por exemplo, um maior conhecimento intersectorial. Eu venho de uma carreira de investigação na academia e estou, nos últimos três anos, a desempenhar funções na FCT e tenho aprendido muito com o modo de funcionamento da Administração Pública. Aliás, a Fundação é uma instituição onde os investigadores têm muita interação mas, por vezes, também não se apercebem de todos os desafios que a própria organização tem, o que tem sido muito interessante.

Considero que tenho dado algum valor acrescentado, por um lado, pela minha experiência enquanto utilizador, mas também enquanto conhecedor, porque é a minha área de investigação e onde sou especialista. Creio que há diversas modalidades onde podemos fazer este tipo de interação e parece-me que há os tais projetos concretos, por exemplo, agora haverá candidaturas anuais, houve este ano e haverá nos próximos anos, a projetos de investigação com desafios talvez um pouco mais abrangentes porque é preciso investigação de natureza mais académica, mas haverá também outros projetos específicos, de resolução de questões específicas. Também há outras oportunidades, colaboração onde também podemos inovar e experimentar outros modelos. Dou um exemplo, de uma questão que me parece também desafiante: Portugal, com muito apoio através da FCT, tem melhorado em muito as qualificações dos recursos humanos, nomeadamente a nível doutoral. De facto, temos tido, a nível europeu, uma boa comparação internacional porque tem crescido muito a formação a nível doutoral e pós-doutoral. Obviamente que o apoio a esta formação não é para novos investigadores na academia, é para que muitos destes venham a contribuir em termos da inovação e de investigação a nível empresarial. Continua a ser um desafio, mas também há, certamente, oportunidades.

Também creio que o modelo atual de estrutura dos quadros da Administração Pública não está totalmente adequado e deverá haver a oportunidade para que o valor acrescentado destes especialistas possa dar um certo número de contributos, para a própria Administração Pública, em diversas áreas. Há ainda muita experimentação a fazer ao nível

destas colaborações e, de facto, creio que ainda está numa fase não muito consolidada, mas algumas das iniciativas já mostram esse esforço de consolidação.

Nicolau Santos – José Pinto, na sua intervenção sublinhou o facto de o setor do calçado contar com uma associação que foi fundamental na modernização e no melhoramento competitivo do setor, que é a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS). Gostava de lhe perguntar precisamente isso, ou seja, lembro-me que, penso que foi com o engenheiro Mira Amaral, havia empresas que beneficiavam de apoios e que melhoravam os seus processos. Depois havia reuniões com outros empresários do setor onde tinham de mostrar aquilo que tinham feito e, através desse exemplo, todo o setor acabou por ir evoluindo e melhorando. Gostava que me dissesse qual é a importância de haver este tipo de associações fortes num determinado setor.

José Pinto – Eu diria que é fundamental porque, no fundo, um dos problemas que nós temos em Portugal - e eu vejo outros exemplos lá fora - é, muitas vezes, a falta de colaboração entre as empresas mas, sobretudo, entre as pessoas. Normalmente, nas indústrias e numa indústria como a do calçado, há sempre alguma proteção, cada um tenta proteger para si o conhecimento mas, no nosso setor, a Associação representou-nos e interpretou muito bem a indústria, percebeu que haveria formas de nos integrar e, através dos exemplos uns dos outros, conseguimos desenvolver-nos, por exemplo, através da ligação que temos com o centro tecnológico.

Muitas vezes, durante os últimos anos que tenho estado na empresa, o centro tecnológico dirige-se à empresa e tem reuniões connosco e perguntam-nos “o que é que vocês precisam?”. Eles conseguem identificar quais são as empresas que estão à frente, as empresas que, por natureza, são empresas que procuram liderar e desenvolver novos processos e inovar e, através disso, procuram juntar-nos, discutir e dialogar. A Associação faz isso muito bem através dos projetos demonstradores e é isso que nós fazemos, nós somos um exemplo, um bom exemplo, um exemplo tanto para o meu concorrente como para o meu parceiro. Isto faz com que a indústria ganhe peso e, nesse sentido, as associações que souberem liderar e gerir bem este processo de integração e fazer a ponte com as empresas que

podem ser uma referência, fazendo isto bem feito, seguramente que tudo se torna fácil e inspira os outros a fazê-lo.

Nicolau Santos – Vou passar a algumas perguntas que nos foram enviadas da assistência. “Como compatibilizar todo o processo de inovação na Administração Pública com as regras da contratação pública que obriga ao cumprimento de regras muito apertadas e, pela sua natureza, morosas?”

Jaime Andrez – Essa realidade foi aqui referida pela Senhora Ministra. Mais uma vez, eu evito termos como dificuldades ou barreiras, prefiro usar condicionantes. São as regras que têm que ser cumpridas, mas que podem vir a ser revistas - e têm sido revistas - em determinadas situações particulares como, por exemplo, a contratação de investigadores. Nos programas operacionais, para realizar projetos de investigação e desenvolvimento tinham de contratar investigadores o que era uma grande dificuldade. Foi agora simplificado, na última legislação associada ao Orçamento do Estado. Mas isto implica, mais uma vez, planeamento. Implica ciclos mais longos de decisão, temos que antecipar essas decisões e não há outra alternativa a não ser planejar de uma forma que, conhecendo o ciclo de decisão, ela vá cair mais ou menos dentro daquilo que está previsto como objetivos temporais. Mas é uma condicionante que, por vezes, dificulta alguns projetos de inovação na Administração Pública.

Nicolau Santos – Temos aqui uma outra pergunta que me parece que talvez saia um pouco deste âmbito mas, de qualquer maneira, é uma análise talvez um pouco radical. “A Administração Pública está muito politizada, hierarquizada e fechada, com restrições de meios materiais e humanos em todos os ministérios (1) como pensa objetivamente mudar este paradigma? (2) a inovação com trabalhadores mal pagos, sem objetivos, serão os prémios motivo de diferença? (3) no inquérito de satisfação, os trabalhadores da fábrica de sapatos são mais felizes ou passam para um segundo plano face aos lucros?”

Carlos Caeiro Carapeto – Recordam-se daquilo que o José Pinto disse quando falou na inovação na Procalçado? Gostaria apenas de corrigir uma coisa, não é fábrica de sapatos, é indústria do calçado. Aquilo que o José Pinto disse foi que nós só inovamos quando estamos apertados. Uma das razões pela qual nós devemos inovar na Administração Pública e que, na

verdade, seremos forçados a inovar no futuro na Administração Pública, porque haverá sempre poucos recursos e, provavelmente, até menos recursos, porque existirão menos pessoas a financiar esses recursos, por força das alterações demográficas. A inovação visa isso mesmo, visa fazer mais com os mesmos recursos, ou com menos ainda. Por vezes é verdade que a inovação exige mais investimento, mas não é um investimento que se traduza apenas em maiores orçamentos, é um investimento que visa criar valor exponencial, o que não seria possível despejando apenas dinheiro nos orçamentos das entidades públicas.

Imaginem uma direção-geral em que é possível ter o orçamento que o diretor-geral, ou a diretora-geral, deseja e onde este pode contratar todos trabalhadores que quiser contratar. É por isso que serão mais inovadores? Não. Só serão mais inovadores se conseguirem enfrentar os desafios, produzir ideias para criar novas soluções e criar a capacidade de transformar essas ideias em valor para os cidadãos.

Que a Administração Pública está hierarquizada, tem uma matriz hierárquica que faz parte da sua cultura e que a Administração Pública está politizada, é muito fácil afirmar algo assim. É algo que ouvimos com frequência, sem que se refira que o contexto da Administração Pública é um contexto onde existe uma liderança política, não são acionistas, existe um contexto em que os políticos, que são os governantes eleitos com a legitimidade do sufrágio universal, fazem parte do contexto. Na Administração Pública tem de se compreender essa particularidade e saber gerir a relação com os governantes, quando somos gestores. Muitas vezes o nosso principal recurso vem dos governantes e nem sequer é o dinheiro, é o apoio comportamental, mas isso é preciso compreendê-lo e é preciso ter essa dialética presente na gestão pública e na gestão da inovação em contexto público. Devemos fugir desses lugares comuns mais fortes que, por vezes, são defensivos para nós quando os adotamos, mas são também barreiras autoimpostas à mudança e à inovação.

Nicolau Santos – Tenho outra questão. “Concordamos que é necessário inovar, que a inovação é sistémica e que temos as principais peças do sistema, o que falha é que não há comportamento sistémico e o que eu gostava de acrescentar a isto é se, hoje em dia, uma mudança governativa em Portugal não coloca em causa a ideia de que a sociedade portuguesa e a Administração Pública, em particu-

lar, precisa de inovar para se tornar mais competitiva, mais eficiente e realizar melhor as pessoas”?

Jaime Andrez – Cumprimento a Rita Seabra, minha colega no IAPMEI em tempos passados, aliás, aqui com o Carlos também, foram bons momentos, boas causas, inovação com uma estratégia de envolvimento de todos e que conseguiram alguns resultados importantes para o IAPMEI cumprir a sua missão. E eu tenho ideia que, e o Carlos referiu isso, um gestor público tem algumas condicionantes diferentes das do setor privado. Não vejam aqui nenhuma queixa, é apenas enfrentar uma realidade que temos que saber gerir. Ouvei muitas vezes vários superiores dizerem que é preciso que o gestor público seja tão ativo e tão produtivo quanto o gestor privado mas, nós estudámos pelos mesmos livros, pelas mesmas cartilhas, mas há determinadas condicionantes que aqui foram referidas, até por algumas das perguntas anteriores, como condicionantes de vencimento, etc.

Tudo depende do perfil de gestão que nós implementamos dentro da Administração Pública, o envolvimento que conseguirmos ter com as pessoas que estão dentro de uma determinada organização, dos projetos-âncora que unem todos à volta de determinado assunto, das soluções imaginativas como, por exemplo, de dar uns dias para se recolherem informações ou poderem fazer em casa onde podem estar desligados das suas funções para criar ideias novas. Recordo que, por exemplo, no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) utilizávamos uma ferramenta que se chamava *innovation track* e todos podiam colocar ali as suas ideias.

Na Administração Pública há, também, uma questão que é uma condicionante importante que é o organismo estar centrado à volta da sua missão próxima para fazer uma determinada coisa. Se nós pedirmos a um dirigente ou a um trabalhador que contribuam para um plano de atividades, que contribuam para a avaliação dos colaboradores, etc., considera-se que aquilo não faz parte da sua missão, a sua missão é analisar projetos de investimento e isso só vai atrasar o seu trabalho. Quer dizer, é o gestor que é chefe, que nem sequer é líder e que pensa que gerir é apenas executar tecnicamente uma coisa. É preciso que isto seja transformado, que sejam criadas condições de envolvimento, de motivação e isso não é fácil, mas que pode haver uma forma como as organizações são condicionadas em termos da sua própria estrutura de funcionamento, isso é verdade.

Lembro-me que, quando estava no IAPMEI e estive a rever os estatutos, pedia que me dissessem quantos dirigentes intermédios tínhamos numa determinada área e, depois, era eu que decidia se utilizava todos, quais os departamentos que utilizava ou não. Ou seja, acho que não é possível seguir um modelo de negócio ou um plano de negócio, seguir um plano de atividades, se eu não tiver uma certa liberdade organizacional e de procedimentos que me permita cumpri-lo. Se já estou fechado em termos das liberdades para organizar, tenho a minha atividade muito condicionada, mas repito, a imaginação, como dizia Einstein, é mais importante que o conhecimento. O conhecimento é limitado e a imaginação é ilimitada e, se não houvesse imaginação, nós não saberíamos utilizar o conhecimento. Portanto, é preciso ser muito imaginativo e é possível ter um departamento com determinado nome e ele fazer outra coisa.

Francisco Velásquez – Eu queria referir algumas questões que se têm discutido até agora, sobretudo nas últimas perguntas. A Administração Pública precisa de estabilidade e de regras, porque sem regras isto seria o “mundo das cavernas”. E há regras, mas não estão ligadas com a inovação. Assim, o que temos é que impulsionar a inovação para a transformar em regras para a sociedade. Por exemplo, quando se diz que a contratação pública tem regras muito rígidas ou outro tipo de problemas, estamos a esquecer-nos que os sistemas de contratação

pública têm sido modificados profundamente nos últimos tempos, fazem-se de forma eletrónica ou digital em muitos países e até na União Europeia.

Têm-se introduzido cláusulas relativas às pessoas com incapacidade, têm-se introduzido cláusulas relativas ao género, têm-se introduzido cláusulas relativas à transparência mas, o argumento fundamental é que os laboratórios de inovação, os grupos de pessoas que, dentro ou fora da Administração Pública, da universidade têm ideias, isso deve ser convertido em regras porque a sociedade não pode viver sem regras.

Nicolau Santos – Não podemos fazer da Administração Pública um grande Google?

Francisco Velásquez – Isso não seria justo para as pessoas porque só os mais inteligentes saberiam como funcionar. As ideias têm que se plasmar em regras muito simples para que todas as pessoas, do mais pequeno ou do mais pobre ao mais rico, possam aceder aos benefícios a que têm direito.

A Administração Pública não é mais do que uma imensa organização que pretende fazer mais felizes as pessoas e, para que as pessoas sejam mais felizes, têm que conhecer as regras.

Nicolau Santos – Penso que este foi um excelente painel para começar este 10.º Congresso da Administração Pública.



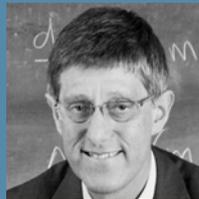
Mesa Redonda II

As Fronteiras Digitais: As Tecnologias na Administração Pública do Futuro



ANA NEVES

Coordenadora
do Secretariado
Técnico do
Programa
INCoDE.2030



**ARLINDO
OLIVEIRA**

Presidente do
Instituto Superior
Técnico (IST)



**MARINA VAN
ZELLER**

Vice-Presidente
do Conselho
Diretivo do
Instituto
Nacional de
Reabilitação, I.P.
(INR, I.P.)



**PEDRO SILVA
DIAS**

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



RICARDO PEREIRA

CEO da ComOn



MODERADOR:

ANTÓNIO GRANADO

Subdiretor da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
da Universidade Nova de Lisboa (FCSH-UNL)

António Granado – Este painel “As fronteiras digitais: as tecnologias na Administração Pública do futuro” será mais virado para o futuro da Administração Pública, para a forma como podemos trabalhar na Administração Pública e como poderemos, no futuro, ter uma melhor relação com os cidadãos. Começava por pedir a cada um dos intervenientes que falasse um pouco sobre esta questão do futuro e quais as fronteiras digitais na Administração Pública?

Ana Cristina Neves – Além de Coordenadora do Secretariado Técnico do Programa INCoDe.2030, sou Diretora do Departamento da Sociedade da Informação da Fundação para a Ciência e Tecnologia. Digo isto para que se perceba que este Secretariado Técnico do Programa INCoDe é o que junta as várias administrações públicas, as várias ações governativas, num secretariado que depois tem uma coordenação geral deste programa.

Este programa, Iniciativa Nacional de Competência Digitais e.2030 (INCoDe.2030), que foi lançado em abril do ano passado e adotado como uma Resolução do Conselho de Ministros este ano, é um programa muito interessante, uma vez que abarca toda a sociedade portuguesa.

É constituído por cinco Eixos de ação: o 1.º eixo é o de inclusão digital; o 2.º eixo é o de educação formal; o 3.º de qualificação-requalificação; o 4.º de especialização, e aqui já estamos a falar de todo o ensino que confere graus; e o 5.º, é de investigação, mas leia-se também a criação de novo conhecimento.

A maior parte das pessoas que e aqui se encontram, creio eu, serão da Administração Pública. Perante estes cinco eixos deverão posicionar-se no eixo três e é aí que se podem encontrar novas formas de perceber onde é que estamos neste momento, em termos digitais, e o que é que nos espera até 2030.

Este programa além de requalificar e qualificar as pessoas com as novas tecnologias, está ciente que o digital não são só novas tecnologias, o digital são também novos comportamentos e, portanto, tem que haver um novo comportamento da Administração Pública para que, de facto, se mude o paradigma.

O grande desafio do INCoDe.2030 é, para além de requalificar as pessoas, pretender que essas pessoas estejam mais preparadas para perceber o futuro, que era algo para o qual nós não estáva-

mos preparados quando estávamos na sociedade da informação, numa sociedade em que tínhamos muita informação. Depois passámos à sociedade do conhecimento, onde já sabemos como tornar essa informação em conhecimento.

Neste momento, vivemos nessa sociedade do conhecimento, talvez um pouco mais na sociedade da manipulação, mas não vou entrar por aí. Portanto, esta sociedade do conhecimento permite que a Administração Pública perceba onde é que está, o momento em que se encontra. Mudar os comportamentos, saber otimizar o melhor possível o que é colocado à nossa disposição, e o comportamento perante a situação é que vai mudar a nossa maneira de pensar e permitir perceber o que é que poderá mudar na Administração Pública, até 2030. Portanto, é um programa que prepara as pessoas para o presente e para perceber o futuro.

Arlindo Oliveira – Também considero o INCoDe.2030 um programa muito importante e que interessa à sociedade portuguesa, a diversos níveis, desde a literacia digital mais básica de saber usar uma aplicação ou um *Website*, até à componente de investigação, desenvolvimento e inovação e, portanto, penso que é, em termos estratégicos, uma iniciativa positiva.

Temos agora o desafio de executar e de realizar ações que façam com que o programa seja eficaz, não só na Administração Pública, mas na sociedade em geral. Eu considero que Portugal está, razoavelmente, bem posicionado em termos da componente do digital na Administração Pública.

Não somos dos países mais à frente, mas estamos no pelotão da frente, pelo menos no grande grupo da frente no que respeita à digitalização de serviços, etc. E isso é positivo. É uma coisa que não é tão fácil como possa parecer, mas penso que temos alguns desafios importantes pela frente.

Preocupa-me, em particular, a escassez de recursos humanos, que é um problema muito grave na área do digital e das novas tecnologias, em geral. Existem, neste momento, provavelmente, 20 mil postos de trabalho por preencher nesta grande área do digital, em Portugal. Podemos estar a aproximar-nos de um milhão de posições por preencher na Europa. Este é um problema geral. Aqueles que estão à frente das empresas sabem bem as dificuldades que existem para contratar pessoas nos diversos níveis de competências, na área digital.

Considero que a Administração Pública está especialmente mal neste ponto, porque as carreiras que é possível oferecer na Administração Pública para as pessoas com competências fortes na área do digital não são atrativas. Creio que este é um problema sério. Obviamente, podem sempre subcontratar serviços mas tem de haver competências intrínsecas à Administração Pública nesta área. Penso que, neste momento, é um grande desafio e por razões que são conhecidas, que têm a ver com a crise, em parte, mas também com a questão mais estrutural da relativa fraqueza da nossa economia.

Nós não temos, realmente, na Administração Pública, a possibilidade de oferecer carreiras competitivas, nem a recém-graduados e muito menos a pessoas com experiência nesta área. Francamente, não tenho uma boa solução para isto. Considero que temos de rever, apesar de tudo, as políticas que ainda estão em vigor.

Quer dizer, não é possível negociar o valor salarial de uma pessoa que entra na Administração Pública, ainda hoje, que é uma coisa que foi bloqueada há alguns anos por força da crise. E eu considero que isto tem um enorme risco. Sinto isto no Técnico, que tem uma administração autónoma mas é parte da Administração Pública, parte do sistema público e, apesar da autonomia universitária consagrada na Constituição, sofre muitas das restrições que são horizontais a todo o sistema e isto levanta-nos enormes dificuldades.

Nós, que graduamos cerca de 400 pessoas desta área por ano, temos uma enorme dificuldade em reter uma meia dúzia, ou uma dúzia, que precisamos para manter os nossos serviços. E se o Técnico tem esta dificuldade, imagino que os outros serviços sintam mais ainda esta dificuldade. Mas este painel era sobre o futuro, e estou aqui a falar de um ponto de vista um pouco pessimista do futuro.

O que penso sobre o futuro das tecnologias digitais na Administração Pública?

Em primeiro lugar, uma maior digitalização. Já estamos lá, muitas coisas já estão digitalizadas. Estamos parcialmente lá, mais serviços vão ser digitalizados. Atualmente, quando vamos ao Portal das Finanças já se encontra um enorme manancial de serviços disponíveis e alguns desses serviços vão-se tornar mais acessíveis, via *apps*, etc.

Portanto, creio que parte disto está a acontecer e vai

continuar a acontecer, assim tenhamos nós a capacidade de desenvolver estes serviços e defendo que algumas das alterações que deveriam existir, prendem-se com a atuação inteligente nas políticas públicas, que é, basicamente, tomar decisões e definir políticas baseadas em evidências.

Podem, se quiserem, ver isto como uma grande área da *data science* ou, se preferirem, inteligência artificial aplicada, mas é usar os dados que temos nos sistemas para tomar decisões inteligentes de políticas públicas. Podia dar aqui uma série de contraexemplos, é mais difícil dar bons exemplos, mas contraexemplos...

Houve um programa que foi lançado, publicitado como inteligência artificial na Administração Pública mas, realmente, é análise de dados, *data science*, na Administração Pública e penso que é positivo.

Há vários projetos que foram bem propostos e que estão a ser executados, mas é um primeiro passo, importante, é uma meia dúzia de projetos e precisamos de dezenas e dezenas desses projetos. Esta área também vai, a meu ver, alterar muito profundamente as interfaces com a população. Vamos ter cada vez mais a possibilidade de ter interfaces avançadas, quer sistemas que respondem automaticamente a *e-mails* e mensagens. Num futuro não muito distante, vamos poder ter *call centers* totalmente automatizados ou 99% automatizados, que podem interagir diretamente com os cidadãos. Penso que essa tecnologia não está muito distante e vamos ter, seguramente na próxima década, essas tecnologias e, eventualmente, acabaremos por ter uma série de funções que, neste momento, são repetitivas e que poderão ser automatizadas por força destas novas tecnologias de inteligência artificial. Não creio que sejam tantas, que nos coloquem em risco de termos uma administração muito pequena e subdimensionada, não creio que seja isso, mas considero que existe uma série de funções que poderão vir a ser desempenhadas com mais rapidez e mais eficiência financeira por estes sistemas.

Portanto, o futuro passa um pouco por aqui, passa por inovar na componente da sociedade digital e colocar cada vez mais coisas na mão dos cidadãos, usar os dados para tomar cada vez melhores decisões políticas. Assim, o Parlamento e o Governo tenham essa capacidade. E depois o desenvolvimento natural da tecnologia, com novas interfaces, novas funcionalidades, potenciadas pelas técnicas que ge-

ralmente se chamam inteligência artificial e que, de facto, é um conjunto grande de técnicas onde cabe muita coisa.

António Granado – Mariana Van Zeller é Vice-Presidente do Conselho Diretivo do Instituto Nacional de Reabilitação e terá certamente experiência para partilhar.

Marina Van Zeller – O Instituto Nacional para a Reabilitação tem por missão a coordenação e execução, das políticas nacionais de promoção dos direitos das pessoas com deficiência.

Portugal ratificou, em 2009, a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência e, para além de outras obrigações que o Estado tem, e que nós todos temos, também nos obriga a promover a acessibilidade à comunicação, às tecnologias para as pessoas com deficiência. Portanto, aquilo que é importante é que todos temos o direito de receber e difundir informação em condições iguais. Se pensarmos que a acessibilidade não está circunscrita a rampas, a acessibilidade é tudo o que temos, tal como falei, da comunicação, das tecnologias, é necessário também a acessibilidade à educação, ao emprego, à saúde, ao desporto.

No passado dia 19 de outubro, saiu um decreto-lei que transpõe uma diretiva europeia que obriga a Administração Pública, e não só, a tornar os seus *sites* e aplicações móveis acessíveis. Portanto, vamos ter que ter um processo de adaptação, mas quando nós falamos em acessibilidade estamos a falar de um mundo muito grande, estamos a falar de mapas, de formulários, de meios de pagamento, também, de sistemas de gestão documental, de plataformas de *e-learning*, etc. Portanto, estamos a falar daquilo que é o direito de qualquer cidadão, de uma pessoa com deficiência ou com uma incapacidade, ou mesmo para aquela população que, por alguma razão, tem uma incapacidade, ou pelo envelhecimento que estamos a ter pela Europa fora.

Imaginem vocês um vídeo importante da vossa instituição e que o querem projetar, mas uma pessoa cega ou com baixa visão não capta a mensagem e esse vídeo tem que ter uma descrição, uma áudio-descrição, ou uma pessoa que seja surda, e o vídeo tem que também ter língua gestual portuguesa, ou ter que ter legendagem por alguma dificuldade.

Aproveito para agradecer aos dois intérpretes, aliás, técnicos superiores do Instituto Nacional para a

Reabilitação, que estão a promover a acessibilidade para as pessoas surdas aqui presentes, o Luís Oriol e a Luísa Figueiredo.

Concluindo, é importante a participação ativa das pessoas com deficiência e das organizações, em todo este trabalho da acessibilidade. Assim, deixo aqui às empresas, à Administração Pública, às universidades e aos politécnicos para envolverem estas pessoas nos seus programas, nos seus conteúdos, em tudo aquilo que têm de transmitir para fora.

António Granado – Vamos ouvir agora Pedro Silva Dias, Presidente do Conselho Diretivo da Agência para a Modernização Administrativa. O futuro, qual é?

Pedro Silva Dias – Penso que o futuro é promissor e tenho uma visão otimista sobre esse futuro, porque para já o nosso *track record* recente é positivo, apesar de todas as dificuldades que temos atravessado. O Professor Arlindo Oliveira já o disse, se existe uma área onde vamos tendo bons resultados, na sociedade como um todo, mas na Administração Pública em especial, é na área mais tecnológica, na transformação digital *lato sensu*.

Portugal, de facto, tem tido bons resultados. Historicamente tem sabido aproveitar algumas inovações que temos tido na frente tecnológica e na adoção de serviços tecnológicos, embora haja alguns desafios que temos que encarar de frente para continuarmos a ter o mesmo registo. Ocorrem-me quatro principais. Dois deles já foram aqui aflorados e não vou voltar a eles muito demoradamente.

O primeiro tem a ver, de facto, com os recursos humanos e escolho esse em primeiro lugar porque considero que temos esse desafio, a vários níveis. Muitas vezes olhamos para os recursos humanos nas áreas tecnológicas e transformação digital apenas na vertente das *skills* técnicas, na codificação, ou na arquitetura de sistemas de informação. Eu penso que não é só aí. Reconheço que nos perfis técnicos sim, mas considero que, ao nível dos dirigentes e da liderança estratégica, também vai ser necessário alguma capacitação, de perceber que o mundo está a mudar muito rapidamente. Qualquer tecnologia com que nós, hoje, lidamos, como sendo a mais banalizada das tecnologias emergentes desde a inteligência artificial, aos *blockchains*, à *data science*, são realidades que, há 10 anos atrás, estavam claramente num patamar de desenvolvimento muito mais incipiente do que aquilo que estão hoje. Portanto, o

mundo está a mudar muito rapidamente e não só na capacidade técnica de execução de projetos e de fazer chegar serviços ao “terreno”, mas sobretudo também, na visão estratégica que cada organismo tem que ter para perceber como a sua atividade e o seu negócio vão mudar. Também aí é preciso um grande enfoque. No entanto, tenho uma visão muito positiva, porque considero que o grande capital da Administração Pública, o capital humano, são várias centenas de milhares de pessoas que cá temos hoje, que conhecem os serviços como ninguém, que conhecem os circuitos da Administração Pública como ninguém. Isso é fundamental em qualquer processo de transformação digital - conhecer aquilo que se faz hoje e, aí, penso que estamos muito bem entregues.

O segundo desafio tem a ver com a literacia digital e com a capacidade que temos, do lado da procura, de consumir aquilo que estamos a oferecer. Não há ranking nenhum, seja das Nações Unidas, seja da União Europeia, que não diga que nós não estamos acima da média, quando não estamos mesmo no *top* cinco, por exemplo, no caso da Europa a 28. Estamos no *top* cinco na construção de novos serviços digitais, e refiro-me agora à Administração Pública em especial, seja nas áreas de identificação eletrónica seja nas áreas de plataformas digitais. Já não estamos tão bem na utilização e nos padrões de consumo. Aliás, não estamos no *ranking* das Nações Unidas, não estamos no *top* 30 no índice de Governança eletrónica, no índice de *e-gov*, mas depois no patamar de consumo estamos, claramente mais para baixo na tabela. Isso deve-se a vários fatores, um dos quais é, de facto, a literacia digital. Enfim, não há números exatos, mas os estudos apontam para que cerca de 20 a 25 % da população portuguesa não usa serviços transacionais *web*. Portanto, se não faz isto para serviços transacionais *web* terá ainda mais dificuldade para coisas ainda mais simples ou mais acessíveis. Por isso, uma iniciativa como o INCoDe.2030 é fundamental, estando a ser dados vários passos e várias iniciativas para, digamos, homogeneizar um pouco o comportamento da sociedade no consumo e na utilização destes serviços.

O terceiro desafio que temos é que serviços digitais não são iguais a tecnologia digital, não são sinónimos, na minha opinião, e penso que isso muitas vezes se confunde. Considero que a tecnologia é absolutamente instrumental e necessária na prestação dos serviços digitais, mas acredito que os serviços digitais devem começar, antes, por perceber bem

quais as necessidades do público-alvo que estamos a endereçar.

No caso da Administração Pública, cidadãos, empresas ou empresários passa, muitas vezes, por fazer uma boa reengenharia de processos e não nos limitarmos a usar a tecnologia para replicar aquilo que já temos, muitas vezes, no mundo em papel. Isso, aliás, foi um erro. Hoje é fácil olharmos para trás e identificar esse erro, mas foi um erro de grande parte dos nossos processos de digitalização, que foi uma mera transposição direta de processos que tínhamos no mundo em papel, um mundo físico, para o mundo digital e levámos as insuficiências de um mundo para outro. Portanto, um dos desafios que temos é fazer uma transposição digital mais racional que passe antes pelo uso imediato da tecnologia e perceber como é que se pode simplificar o negócio, a atividade, o processo e só depois então perceber qual é a tecnologia que faz mais sentido.

Vejo muita gente, hoje, a começar a discutir *blockchain* sem saber qual é a diferença entre uma base de dados relacional e uma base de dados distribuída. Querem usar *blockchain* porque sim e não se preocupam tanto com o processo e com a atividade que está a montante e parece-me que esse é um desafio, para não estarmos a cometer os erros do passado, de querer usar a tecnologia antes de pensar no serviço, no cidadão ou na empresa em primeiro lugar. Considero que este desafio é um pouco cultural.

O quarto e último desafio está relacionado com o que o professor Arlindo Oliveira aqui referiu, nomeadamente, na componente da utilização dados e de *data science*, e que está ligado com a integração. Creio que um dos desafios que já temos, atualmente, nem sequer é um desafio do futuro, é um desafio já do passado, é um desafio do presente. Vai, certamente, continuar a ser um desafio no futuro, é a capacidade que temos de integração, de diálogo. A tecnologia existe e é sobejamente conhecida, mas um dos principais desafios que temos na Administração Pública é, de facto, acabar com os chamados silos, que são perfeitamente conhecidos, e garantir que temos bons processos de integração e de interoperabilidade entre sistemas de informação e entre dados. Porque nós só conseguimos fazer *data science* e *data analytics* sobre os dados que conhecemos ou sobre os quais temos acesso e não tenho dúvidas que haverá muitos casos de uso, nomeadamente para boas políticas públicas, preditivas ou

não preditivas, mas nomeadamente preditivas se, de facto, tivermos acesso a esse manancial de dados que está muitas vezes distribuído por vários organismos. Um dos desafios que vamos ter é a capacidade de aceder e de partilhar essa informação.

António Granado – Ricardo Pereira, qual é a perspetiva das empresas?

Ricardo Pereira – Como já perceberam, eu não sou funcionário público, não faço parte da Administração Pública, mas a verdade é que quanto mais conheço a Administração Pública e as pessoas que nela trabalham, mais percebo o quão ingrato é. E a verdade é que, mesmo depois de algumas delas com quem tenho relações de longa data, depois de levarem anos com nós, nem sequer bem justificados, e algumas continuarem a ver os constrangimentos, como falámos no painel anterior, a um ritmo mais acelerado para conseguirmos inovar. Mesmo assim, elas continuam com espírito de missão e com uma vontade e disponibilidade para dar um pouco mais, para contribuir para tudo isto de positivo que acabámos de ouvir. E creio que isto é o melhor ponto de partida para falarmos sobre o futuro. Sinceramente, quanto mais conheço, mais sinto que temos que dar parabéns à nossa Administração Pública.

Mesmo a reputação do funcionário público tem vindo a subir e eu penso que temos de estar cada vez mais orgulhosos disso. O ponto de partida para o futuro é mesmo este, é a principal tecnologia para o futuro, por muito cliché que pareça, vão ser mesmo as pessoas, mais do que as pessoas, o *mindset* das pessoas, e este *mindset* pode ser visto por vários prismas: um deles é o risco, que já aqui foi falado, também, porque para inovar é impossível não errar e estarmos dispostos a aceitar o risco e a assumir o risco e o falhanço como parte essencial para conseguirmos evoluir e para conseguirmos inovar. Se a isto estiver associada uma política de meritocracia e de reconhecimento do sucesso e, também, da aprendizagem do falhanço, as pessoas terão muito mais disponibilidade para ser pró-ativas e para sugerir, independentemente de terem um ou dois dias para poderem inovar.

A verdade é que este risco requer, também, outra coisa, que muitas vezes não é um sinónimo da Administração Pública, que é a agilidade, e eu diria que é o melhor sinónimo de digital, que já aqui foi referido, e bem, o digital não é tecnologia. O digital, se tiver que ter um sinónimo, é agilidade, é saber-

mos colocar em causa todos os dias o que fazemos, como fazemos com que fundamentos trabalhamos, o que entregamos e quando estamos numa evolução constante não só de tecnologias, mas acima de tudo, de paradigmas, de formas de tomarmos decisões. A verdade é que esta agilidade faz com que coisas que, antigamente tinham ciclos de aprovação de três meses, mesmo no meio empresarial, agora, se não forem próximo do tempo real, estão obsoletas.

E quando há pouco dizíamos que quatro anos é pouco tempo, bem, quatro anos é demasiado tempo. Eu diria que, em quatro anos, quase metade das principais empresas do mundo vão falir ou vão perder o protagonismo que têm hoje. Na verdade quatro anos é mesmo muito tempo e nós temos de nos habituar a este ritmo alucinante de mudança, temos de ter agilidade e estar preparados para mudar. Uma forma de conseguir esta agilidade, e nas empresas que eu dirijo nós temos muito este *mindset*, é termos uma regra muito simples que é cada colaborador tem que ter pelo menos uma ação de formação por semana.

O que é isto? Atenção que formação tem uma interpretação muito pesada e é isto que eu queria desmistificar, o que é a formação. Nós temos uma política que às sextas-feiras, ao quarto para o meio-dia, dá um toque, ao meio-dia dá o segundo toque, e ao segundo toque todos vão para uma sala de aula, ninguém vai para trás do pavilhão, todos vão aprender alguma coisa, que pode ser ver um vídeo do *TED* e estarmos ali depois meia hora a debater, um *workshop*, um *brainstorming*... A forma é livre, e todos nós somos formadores e todos nós somos formandos.

O que é que nós ganhamos com isto? Não é tanto a transferência de conhecimento daquilo que aprendemos, é que todos nós quebramos resistência à mudança e mantemo-nos mais recetivos ao novo, mantemo-nos esponjas e este é o ingrediente principal para a tal agilidade que falava há pouco. Portanto, a formação não tem de ser numa sala num centro de formação, obviamente, que também essa é essencial, mas se cada um de nós souber que tem, pelo menos um período por semana, algo que não consta na lista de tarefas e pode ser beber algo de novo e a partilhar, é uma situação que vai mantendo uma recetividade ao novo, que é o essencial para a agilidade.

O terceiro vetor é a empatia e a verdade é que a empatia já é uma palavra que começa a estar gasta, tal como a inovação e o empreendedorismo. Mas se a empatia for lida da forma mais simples, a melhor metáfora visual que nós encontramos para a empatia é calçarmos os sapatos uns dos outros. Na prática, empatia não tem nada a ver com simpatia, empatia tem a ver com ver como os outros veem, sentirmos o que os outros sentem e tentarmos pensar como os outros pensam. E a verdade é que a empatia aplica-se, no nosso dia a dia, porque temos de tomar macro ou micro decisões e, muitas vezes, nós refugiamo-nos na nossa zona de conforto, no nosso *safemode* de não querer errar, por isso mais vale ir por esta decisão. Muitas vezes, refugiamo-nos também na hierarquia, mas a verdade é que quando temos mais margem de manobra refugiamo-nos no nosso gosto e no nosso laxismo. E a verdade é que toda a *data science*, toda a *data economic* que está cada vez mais a dar-nos dados para tomarmos decisões mais racionais e sustentadas, a verdade é que não temos desculpa para não percebermos efetivamente como é que os nossos utilizadores pensam.

E falamos de utilizadores, porque pode ser o cidadão, pode ser um governante, pode ser um empresário. Ele é sempre um utilizador. E um utilizador tem frustrações, ansiedades e expectativas e temos sempre de perceber como é que ele se está a sentir. A nossa decisão não é o nosso gosto, é o que ele precisa, o que ele sente. E se tomarmos essa decisão quando desenhamos um ecrã, quando fazemos um vídeo, quando definimos um processo, estaremos muito mais próximos de realmente criarmos valor para o nosso utilizador do que se ficarmos refugiados no nosso laxismo ou no nosso ego, o que muitas vezes acontece. Uma bengala, para tentar ser depois consequente, que utilizamos para recorrentemente relembramos, todos, isto da empatia.

Neste momento temos uma equipa de cerca de 108 pessoas e temos um escritório físico e um armazém com cerca de 1500 metros quadrados e as paredes são forradas de calçado, não do nosso empresário do painel anterior, se calhar até temos lá algum, espero eu, mas a verdade é que temos de tudo: temos pantufas, chinelos, ténis, sapatos, e o que é aquele calçado? Aquele calçado é de clientes nossos e também de colaboradores. Quando alguém está a desenhar um ecrã, quando alguém está a pensar uma campanha, não é o ego ou o gosto dele, ou o prémio que ele vai ganhar, tem a ver com os sapa-

tinhas do utilizador. E parece que não, mas é algo que está lá sempre e ajuda-nos a recorrentemente empurrar para a empatia.

O quarto vetor é a ética que, diria eu, poderia resumir em duas vertentes. Obviamente, ficaríamos aqui dois dias a falar sobre ética, mas a verdade é que, a minha interpretação sobre ética é que não vale tudo, e o não valer tudo significa que as pessoas não são apenas ferramentas utilitárias. Têm de ser respeitadas e envolvidas neste pensamento de mudança e de inovação, e os próprios utilizadores também. Se conseguirmos isso, melhor ainda. A verdade é que as pessoas têm expectativas, ansiedades, zonas de conforto. Não acreditando muito naquela estantiquidade do estatuto-carreira, ou da hierarquia que depois quebra com a agilidade necessária, a verdade é que muitas vezes elas estão acomodadas a direitos adquiridos e é preciso combater isso. Não necessariamente tirando direitos, mas abrindo outros horizontes às pessoas. Lá está a formação, outra vez, e a reciclagem que teremos de ter, que poderá ser uma pista para conseguirmos ter mais *skills* e mais *manpower* do ponto de vista tecnológico para abraçar este ritmo da inovação. Portanto, o não vale tudo tem muito a ver com isto.

E por fim, dentro da ética se conseguirmos passar uma tarefa e transformá-la numa missão, e dar-lhe uma visão maior de propósito, isto é, por que é que aquela tarefa existe, que missão alberga e que propósito é que vai cumprir dentro da Administração Pública, fará com que as pessoas se sintam missionárias e a sua disponibilidade e motivação dispare. Mas, para isso, é preciso dedicar tempo a explicar o porquê das coisas e a dar uma visão de floresta, não apenas de ramo ou nem sequer de árvore a cada pessoa.

António Granado – Algumas das coisas que foram ditas, dariam para uma discussão bastante longa. No entanto, existe uma que foi referida por vários intervenientes e que tem a ver com a integração entre os dados e as políticas. E eu queria ouvir o Pedro Silva Dias sobre isso. Que tipo de integração pode ser feito? Pode dar-nos exemplos dessa integração entre a recolha de dados e as políticas que não esteja a ser feita e que possa ser realizada no futuro?

Pedro Silva Dias – Existem três tipos diferentes de integração de dados. Enfim, há vários, mas três são principais para estes casos de utilização que vejo e

que está a ser feito. Há exemplos de todos os três tipos, de facto, pode ser feito mais.

O primeiro, naturalmente, tem muito a ver com o olhar para os dados numa perspetiva mais histórica, se quisermos mais estatística descritiva, enfim, para quem está familiarizado com os termos, e em que têm vindo a ser dados passos largos. Ainda a semana passada, no mesmo evento que o Professor Arlindo Oliveira também aqui já falou, sobre a inteligência artificial na Administração Pública, o INE anunciou uma estrutura nacional de dados que vai disponibilizar, inclusivamente, para fins de investigação, mas anunciou também vários passos que está a fazer de recolha cada vez mais fidedigna de dados para fins estatísticos, garantindo de forma mais sustentável, de forma mais ágil e até mais eficiente, uma recolha de dados para a sua missão, para a missão do INE. Todos nós a conhecemos e sabemos do que se trata, mas em vez de estarmos permanentemente dependentes do levantamento, muitas vezes manual, físico, porta-a-porta, de recolha tradicional, estilo Censos, visa-se que essa recolha possa ser feita obtendo, automaticamente, informação que já é levantada noutra tipo de plataformas digitais. Isto é um bom exemplo daquilo que está a acontecer actualmente, mas podemos questionar porque é que está a acontecer agora e não aconteceu uns anos mais cedo. Este é o primeiro caso de uso de integração.

O segundo caso de uso é para um fim um pouco mais transaccional, para a prestação de serviços e que se prende com aquilo que em *e-gov*, em governação eletrónica, se chama o princípio de uma só vez. Este princípio que de resto, é um princípio que está na legislação nacional e europeia, portanto tem enquadramento jurídico, diz que um cidadão, ou uma entidade empresarial, se já tiver confiado um determinado dado à Administração Pública, ela não lhe deve pedir novamente esse dado. E se o cidadão assim consentir, a Administração Pública deve diligenciar, entre ela, que o dado é fornecido à entidade que está a requerer esse dado. Ora, nós sabemos que, hoje e infelizmente, isso ainda não acontece em todos os casos. Já acontece em muitos, só para não ficarmos com a ideia que está tudo por fazer, não é verdade. Um bom exemplo do que já é feito é, por exemplo, o serviço de alteração de morada. Nós hoje quando alteramos uma morada, alteramos num só sítio e essa morada, depois, é propagada a várias entidades públicas. É o princípio de uma só

vez a funcionar. Mas depois temos outras áreas, onde todos nós nos poderíamos rever, em que de vez em quando, a Administração Pública vem pedir um dado que já demos a outra entidade qualquer e isso acontece porque, à data de hoje, ainda não temos os sistemas de informação e, em particular, os *back offices* com as bases de dados dos vários organismos todas interligadas entre elas, todas interoperáveis, e ainda não há uma partilha de dados que permita nesta componente mais transaccional prestar este serviço de forma mais imediata e transparente.

O terceiro caso é o exemplo de que estávamos inicialmente a falar, e que se prende mais com o olhar para o futuro e tentar fazer análises preditivas com base na informação que eu já tenho hoje. Tentar detetar padrões e tentar antecipar comportamentos, seja do próprio, seja da sociedade, que induzam uma determinada política pública, ou que induzam uma determinada decisão. Esta talvez seja a área, porque também é uma área um pouco mais recente, pelo menos comparadas com as duas anteriores, onde temos mais por fazer e não temos tantos casos de uso, sobretudo quando estes dados são guardados por áreas governativas diferentes. A Administração Pública, atualmente, está ainda muito organizada por área governativa, depois, consoante as áreas governativas cada área tem uma entidade ministerial, ou uma entidade de serviços partilhados, que é responsável pela gestão de informação dos seus sistemas de informação e muitas vezes pela custódia dos dados desses organismos, etc. Contudo, os dados que são interoperáveis e que circulam em plataformas próprias de interoperabilidade, de forma segura, com credenciação e autenticação, ainda são, à data de hoje, uma minoria face ao *stock* de dados que existe e aí sim, das três vertentes que falei, considero que é onde há mais trabalho a fazer.

António Granado – Esta questão de “uma só vez” afeta, por exemplo, o caso dos investigadores. Só a FCT tem três tipos de currículos que é preciso preencher: tem o DeGóis, tem o FCT Sig e tem um novo chamado Ciência Vitae onde nós temos que preencher várias vezes os mesmos dados. O Professor Arlindo de Oliveira, há pouco, também referiu alguns exemplos nessa área. Quer dar-nos alguns exemplos de como esses dados estão, ou não, a ser integrados nas políticas?

Arlindo Oliveira – Os exemplos que foram aqui dados, em termos de grandes categorias, estão intei-

ramente corretos, talvez possa só dar alguns exemplos concretos, para que possa ser mais perceptível para quem não está muito dentro desta área.

Por exemplo, na área de Lisboa, a Câmara Municipal de Lisboa, tem imensos dados sobre mobilidade e dados muito definidos sobre mobilidade, onde é que as pessoas vão com os passes, etc., uma série de dados. Por isso, estes dados têm um grande valor na definição de políticas públicas, quer de definição dos transportes, quer da criação de novas vias, etc., dados que têm um enorme valor e que podem ser explorados. Neste momento há muitos dados, eles estão parcialmente integrados, mas há uma limitada capacidade de os explorar, basicamente, porque não há pessoas com as competências para transformar aqueles dados em valor. Podíamos todos, se calhar, gastar menos dez minutos no transporte diário, ou menos um quarto de hora, e isto tem um enorme valor, multiplicando isto por um milhão e por 365 dias. Este é o primeiro exemplo.

Segundo exemplo, na área da saúde, vou só dar-vos um exemplo interessante. Portugal aqui está mais longe, mas o exemplo em si é interessante. O estado de Nova Iorque, portanto, um estado dos Estados Unidos, com uma população de, creio eu, 30 milhões, faz a divulgação pública de todas as estatísticas fina de sucesso dos tratamentos e de características dos tratamentos. Qualquer pessoa com uma App pode ir a um sítio e ver, no caso de um ataque cardíaco ou AVC, quais são as taxas de sucesso de cada hospital. Aquilo tem um enorme efeito, primeiro para as pessoas fazerem escolhas esclarecidas sobre quais os serviços que escolhem, mas, mais importante ainda, sobre os hospitais, para garantirem que dão o melhor serviço possível. Esta disponibilização pública, anonimizada, naturalmente, dos dados dos resultados dos tratamentos em todo o estado de Nova Iorque teve um enorme impacto na qualidade dos serviços, na economia, porque apareceram centenas de empresas a disponibilizar diversos serviços de valor acrescentado sobre aqueles dados. Isto é algo que em Portugal não existe, quer dizer, em Portugal isto é totalmente opaco, nós não fazemos a menor ideia, estes dados não são publicitados.

Tanto a questão dos transportes, como esta, são baseadas no princípio dos dados abertos, em que os dados são disponibilizados abertos, através de interfaces legíveis por computador, *Application Program Interface*, na gíria, *happy eyes*. E qualquer pessoa

pode fazer, por exemplo, uma aplicação, no caso dos transportes, para saber qual é a melhor maneira de ir da Reboleira ao Rossio, por exemplo. É claro que esta já existe, é um mau exemplo.

Terceiro exemplo, na definição de políticas do ensino superior. Se olharmos para os dados, por exemplo, quando se definiu a recente alteração de redução do *numerus clausus* em Lisboa e no Porto, nem a recente alteração das propinas, ninguém foi ver se esta alteração, de facto, obtém os objetivos pretendidos, que é uma coisa relativamente fácil, bastaria ter perguntado aos alunos quem é que, se não tivesse entrado aqui, para onde é que ia, etc. Estas políticas foram definidas, *top down*, ao nível do Parlamento, ao nível do Governo, sem qualquer análise de dados. Estamos a falar de políticas concretas que, se fossem feitas com base nos dados, dariam políticas muito mais eficazes e atingiriam os resultados pretendidos, que até são desejáveis mas, como ninguém olhou para os dados, muitas destas políticas têm, exatamente, o efeito oposto.

Portanto, é este tipo de atuação inteligente da Administração Pública, de atuação inteligente das políticas públicas, que eu considero que são os bons exemplos que deveríamos ter. Só dei mais ou menos maus exemplos, pois nenhum destes três realmente funcionou, mas também temos bons exemplos, felizmente.

Aliás, o caso dos dados públicos de transportes é um bom exemplo, não está ainda a ser devidamente usado mas é um bom exemplo, e há outros bons exemplos.

Estas políticas valem milhões de milhões de euros, em alguns casos dezenas de milhões de euros. No caso do ensino superior valem centenas de milhões de euros. No caso do ensino secundário e do ensino básico ainda é mais fundamental. Analisar, com base nos dados, quais devem ser as políticas de definição do futuro do ensino, especialmente numa altura onde temos na demografia, a enorme ameaça demográfica. Nós sabermos, exatamente, com grande precisão, quantos jovens é que vão entrar no ensino superior, em 2030. Só há uma pequena incerteza, mas pelo menos sabemos exatamente quantos é que vão terminar o 12º ano. Estes dados podem ser usados para definir políticas a médio/longo prazo, e não são.

António Granado – Tenho aqui várias perguntas. Vou cingir-me à seguinte: “Como conciliar o de-

envolvimento tecnológico com a privacidade do cidadão e com o Regulamento Geral de Proteção de Dados? Como é que se pode aproveitar esta mudança?”.

Pedro Silva Dias – Isso é uma pergunta que continua a fazer muito sentido. Fez durante a adoção do RGPD este ano, em maio, e eu tenho uma visão muito assertiva. Acredito que é muito mais fácil com tecnologia do que sem tecnologia. E dou o exemplo de um registo clínico. Todos nós ainda nos lembramos de, há muitos anos atrás, os registos clínicos serem em papel, aquelas fichas. Atualmente, tenho tecnologia que me ajuda, seja através de criptografia, seja através de plataformas com autenticação, consigo ter *logs*, registos, invioláveis e repudiáveis, em que eu sei quem é que acedeu a quê. E tenho formas de garantir a integração da informação e de saber quem é que esteve a aceder à informação. Há vinte anos, não sabia quem é que fotocopiava aquele papelinho quadrado onde estava toda a minha informação. Portanto, na verdade, penso que a tecnologia traz mais respostas do que problemas. O “problema” está em que quem usa a tecnologia são pessoas. E o que temos de garantir, e aí voltamos ao tema da literacia digital, é capacitar as pessoas, sobretudo as pessoas com níveis de literacia digital menos altos, do uso que podem fazer dessa tecnologia e de conhecerem quais as limitações que as mesmas apresentam.

As pessoas têm de saber que existem mecanismos de autenticação que são verdadeiramente seguros, há outros que são menos seguros, há plataformas que garantem determinadas regras de proteção de dados, enquanto outras, de facto, não garantem. E depois, existem pessoas que vão estar mais atentas aos pedidos de acesso à sua informação e aos consentimentos que dão, enquanto outras pessoas não vão dar. Agora, a tecnologia *per si*, não vai, na minha perspectiva, trazer mais dificuldades, vai trazer mais soluções. Resta, a quem desenha as plataformas e depois, sobretudo, a quem as está a usar, ter, de facto, a informação necessária para distinguir plataformas que fazem bom uso dos dados pessoais e boa proteção dos dados pessoais, e que os usam apenas para os fins que estão consentidos, daquelas empresas que não o fazem.

António Granado – Alguém quer acrescentar algum comentário?

Arlindo Oliveira – Posso acrescentar rapidamente.

Novamente, estou inteiramente de acordo, mas há um *trade off* aqui complicado que é: cada um de nós toma as suas próprias decisões relativamente a este *trade off* de privacidade *versus* conveniência e muitas vezes a conveniência está mais à frente. Eu não sei quantas pessoas nesta audiência desligaram os seus telemóveis, ou seja, indicaram explicitamente que não querem ter a sua localização registada ao longo do dia e, portanto, provavelmente, a probabilidade é que seja uma percentagem muito pequena. Portanto, para todos vocês, o Google ou a Apple, um deles, sabe exatamente onde é que vocês andaram todo o dia. Por que é que nós não desligamos isto? Também é conveniente ter aquilo ligado, para usar os mapas, para chegar mais rápido, etc.

Portanto, estou convencido que, embora em termos legislativos e formais, e o RGPD é um passo nessa direção, as garantias formais e um mínimo de privacidade existem mas, na prática, muitos dos utilizadores vão comprometer essa privacidade por força da sua própria atuação. A simples conveniência de usar um serviço quer dizer, em termos práticos, que a pessoa está a dar dados pessoais. Quando nós usamos o Gmail, para dar um exemplo, a Google lê os e-mails todos e aliás, vocês sabem, pois depois mostra-vos os anúncios todos das coisas que estão relacionadas com o Gmail e, portanto, realmente creio que nos vamos habituar a viver com um pouco menos de privacidade.

Isso não quer dizer que toda a gente tenha acesso aos dados, quer dizer que alguns serviços, alguns sistemas, algumas empresas, algumas instituições da Administração Pública vão ter acesso aos nossos dados como, aliás, já têm e o que a legislação pretende garantir é que isso não é usado indevidamente. Não pode ser uma pessoa que não gosta de nós que vai ter acesso aos dados para nos prejudicar. Agora, o acesso institucional, porque entende de direito acesso aos dados, acredito que essa é uma privacidade que vai ser mais limitada por força desse efeito.

António Granado – Há mais uma pergunta: “Inovar também é incluir e tornar acessível? E escrevem aqui que deveria ser um dos pressupostos da inovação garantir a acessibilidade a todos, o exemplo que dão é um surdo na prisão que não consegue contactar com a família porque, pura e simplesmente, com os telefones, digamos, não é possível fazer a comunicação com a família. De que forma é que esta acessibilidade ajuda também a inovação?”.

Marina Van Zeller – A acessibilidade é essencial. É aquilo que faz parte do dia-a-dia para incluirmos toda a gente. Nesse caso, por exemplo, nos serviços prisionais o contacto podia ser feito através de vídeo chamada. Uma simples tecnologia. A acessibilidade, em termos de inovação, é importante. Para além de permitir que todos tenhamos acesso à informação, vai permitir que a maior diversidade, até com a maior criatividade, se consiga transformar, porque muitas vezes nós pensamos que foi aquilo que foi falado ao nível dos *softwares*, da tecnologia propriamente dita. Mas, depois, existem os processos, os conteúdos para serem inseridos nessa tecnologia. Portanto, existem vários procedimentos, processos, que têm que ser todos acessíveis. Se todos trabalharmos em prol de todos, conseguimos essa acessibilidade, sendo lógico que a inovação vai ajudar muito a que todos tenhamos acesso a toda a informação.

António Granado – Outra questão: “A educação e a literacia, a velocidade da evolução tecnológica obrigam a ser rápidos na inovação. Como é que conciliamos esta rapidez na inovação com as questões da literacia, ou seja, esta necessidade de constante formação para a literacia digital?”

Ana Cristina Neves – Eu estava aqui a pensar que, se perguntasse no fim, que mensagens é que queríamos dar, eu iria dizer formação, formação, formação. Porque, de facto, hoje em dia, nós temos que ter em atenção que, quando tiramos um curso, qualquer que seja, a formação não acabou ali, na era digital isso já não existe. Nós temos que ter formação sempre ao longo da vida, ao longo dos anos, porque, realmente, estamos no mundo que muda da manhã para a tarde, e temos que estar preparados e saber responder. A educação é fundamental, a formação de professores para ensinar na era do digital é fundamental. Portanto, temos que ter muito cuidado com a utilização das novas tecnologias e não fazer, por exemplo, da utilização do telemóvel, fazer daquilo um papão e que os meninos não devem entrar na sala de aula com o telemóvel, porque aquilo é só para a brincadeira, quando não é. É um instrumento muito interessante para a aprendizagem e, portanto, a formação, a aprendizagem e a literacia vêm completamente ligadas porque, para continuarmos a aumentar a literacia da população portuguesa, temos que apostar automaticamente na formação e na formação ao longo da vida. Educação é crucial, mas a formação de professores, na era digital, também é, e a formação ao longo da vida tornou-se normal.

António Granado – Uma pergunta dirigida especificamente a Ricardo Pereira.

“Face ao que conhece da Administração Pública e conhecendo as condicionantes financeiras, que sugestões apresentaria para melhorar os recursos humanos na Administração Pública? Quais são as principais soluções?”

Ricardo Pereira – Se pegarmos naquilo que falávamos há pouco da disponibilidade que as pessoas têm, que aumenta se elas tiverem mais informação, elas também estão disponíveis para trabalhar melhor, e esse trabalhar melhor quer dizer que libertam tempo e esse tempo não tem, necessariamente, que ser roubado à sua vida pessoal, mas pode ser aproveitado, efetivamente, para a formação constante.

E eu não poderia estar mais de acordo com aquilo que foi referido, que é: para estarmos mais preparados para o que quer que seja, precisamos de ter novas competências. Não apenas as competências, as *hardskills*, de saber fazer isto, saber dominar aquela ferramenta ou aquele processo, mas também em termos de atitude. E a verdade é que isso vem da formação. Se conseguirmos ter soluções informais de formação, que passam por não ter de ser aqueles cursos de formação mas que têm de ter aqueles créditos e que têm de ter aqueles ECTS, que são essenciais. Mas temos de fomentar uma partilha constante e, atualmente, temos conteúdos riquíssimos disponíveis gratuitamente no *slide share*, no *linkedin*, nas *TED's* e no *youtube* e que eu, neste momento, utilizo, para além do âmbito das empresas. No meu contexto familiar, (só afilhadas tenho quatro) as minhas prendas para elas são sempre cursos de formação. E parece um investimento muito grande, mas não, o mais caro custou-me 20 dólares. E são cursos de experimentação, de algo que pode ser uma nova forma de abordar um problema, uma nova forma de gerir *brainstormings*, saber programar uma determinada linguagem. Aquilo não lhes vai dar a competência total, mas vai dar uma visão. E, às vezes, grande parte dos problemas que nós temos nas equipas, principalmente, e é isso que faz muitas vezes adensar as *skills* que falávamos há pouco, são más lideranças, lideranças que muitas vezes não têm elas próprias a visão do todo e então refugiam-se no “nós contra os outros” e não dão a tal visão de floresta.

Uma coisa que fazemos muito é explicar, a uma

pessoa que programa o trabalho do gestor do projeto, o trabalho de um *designer*, por exemplo, e a verdade é que, no final daquilo, o programador não vai saber fazer *design*, mas vai ter uma percepção do valor da complexidade do que é que é fazer *design* e, na dúvida, em vez de dizer é só pôr uma sombra no botão, ou é só fazeres um telefonema, ou é só despachares este papel, ele vai dar o benefício da dúvida. Se nós dermos o benefício da dúvida, é o primeiro passo para quebrarmos estes filtros e para conseguirmos acelerar processos de colaboração, de *open innovation*, e de abertura a novas tecnologias e novos processos.

António Granado – Pedia que fizessem agora as vossas considerações finais, sendo que existem dois temas que poderiam abordar nessas considerações finais.

A primeira questão que tem a ver com as autarquias. Como fazer face, nas autarquias locais, aos novos desafios tecnológicos que têm custos elevados e os orçamentos são tão pequenos?

E, a outra questão é: “O teletrabalho na Administração Pública, é possível? Como é que poderíamos evoluir para uma situação de teletrabalho na Administração Pública?”.

Ana Cristina Neves – Falando nas Autarquias, elas são fundamentais na estratégia do InCode e por isso é que está a ser pensada uma estratégia para alargar a todas as autarquias a banda larga, para que a infraestrutura básica exista, para que depois possamos colocar em cima toda a formação e a utilização dos produtos e dos serviços. Portanto, isto só para dizer que o InCode tem as autarquias como um dos seus principais aliados para a transformação dentro do país.

A outra questão era sobre o teletrabalho. Eu penso que o teletrabalho é fundamental. Claro que há muitas profissões onde isso não fará tanto sentido, mas naquelas em que se trabalha realmente por objetivos, o teletrabalho pode, de facto, funcionar e temos uma sociedade mais feliz, mais capaz, com mais tempo para a família e para o lazer. Enfim, nós estamos no mundo para ser felizes e a Administração Pública deve ser feliz. O Governo deve fazer políticas para sermos felizes. Em suma, o teletrabalho pode ajudar as pessoas a serem mais felizes e a terem mais tempo, sempre cumprindo o seu trabalho, sem fugir às suas obrigações, e a tecnologia ajuda.

Arlindo Oliveira – Sobre a questão das autarquias que, aliás, se aplica não só às autarquias, mas às direções-gerais e a uma série de outros institutos e mesmo alguns de dimensão significativa, como o Técnico, considero que é uma questão difícil e, de facto, os custos de modernização administrativa têm vindo a subir. Eu creio que a única possibilidade é haver uma visão que não seja instituto a instituto, autarquia a autarquia, sistema a sistema. Tem de haver uma visão integrada e as soluções têm de ser partilhadas. Penso que se o problema existe porque não há suficiente planificação a médio e a longo prazo, que deveria permitir que as autarquias e outros serviços partilhassem soluções.

Relativamente à questão do teletrabalho, considero que é uma questão mais vasta e que já foi referida aqui. A questão é que a transformação digital permite-nos mudar radicalmente os processos e nesta mudança radical dos processos, a maneira como trabalhamos, o teletrabalho é uma das possibilidades, mas não é única, há outras maneiras. Talvez a utilização, no local de trabalho, de horários mais flexíveis, mas há uma série de condicionantes. A componente de trabalho, que nuns casos é possível, noutros não, considero que deve fazer parte de uma componente mais vasta de reengenharia dos processos de trabalho da Administração Pública e que permita, de facto, uma melhoria das condições de vida, seja através de melhores horários, horários que fogem à hora de ponta, teletrabalho, presença remota, o que for, creio que essa é uma das componentes que deve ser vista, até porque tem impactos positivos noutras áreas, nomeadamente impactos ambientais, na mobilidade, etc.

Portanto, o desafio que deixava a todos os responsáveis que estão aqui, e que são muitos, é para repensarem em alguns dos processos administrativos, de maneira a facilitar a vida às pessoas, passando pelo teletrabalho ou por outros mecanismos que possam ser usados. Concentração do horário de trabalho em quatro dias por semana, por exemplo. Eu já estava pronto para fins-de-semana de três dias, não sei como é que é com vocês, mas de qualquer maneira trabalho as 40 horas só nos quatro dias. Penso que, de facto, esta visão mais global de reorganizar o trabalho, tirando partido das tecnologias, das novas tecnologias, permite melhor qualidade de vida.

Marina Van Zeller – Em relação ao INR, o trabalho que temos feito é a nível dos chamados balcões da

inclusão, que existem em grande parte das autarquias e também nos centros distritais da Segurança Social ou do INR. Portanto, um trabalho em rede e que tem sido feito nas várias áreas.

Relativamente ao teletrabalho, para aquelas pessoas que têm alguma incapacidade, alguma deficiência, é importante o teletrabalho. Permite-lhes não se deslocarem e poderem dar o seu melhor e o seu contributo fora do local de trabalho. Só queria aqui rematar com: inovação, sim, diversidade, sim, mas pensando sempre na inclusão para todos, porque a inclusão permite autonomia, permite trabalho, permite o emprego, permite a capacitação e, portanto, permite a plena atividade e participação de todos naquilo que é o nosso dia-a-dia.

Pedro Silva Dias – Eu vou lançar aqui um quinto desafio, de que me tinha esquecido há pouco, a propósito das autarquias e que tem a ver com a comunicação, com a capacidade que nós temos de comunicar bons exemplos de boas práticas que possam ser aproveitados por outros.

Porque a reutilização, que é de facto uma das soluções óbvias para muitas autarquias, nomeadamente, as mais pequenas ou de média dimensão, é que desconhecem, não sabem o que já está a ser feito, por outras Autarquias, ou pela Administração Pública Central. Há vários casos desses, desde plataformas digitais *per si*, até pequenas componentes.

Eu vou dar um exemplo, concreto, para se perceber do que estamos a falar. Atualmente, na Agência para a Modernização Administrativa já colaborámos com largas dezenas de municípios, mas há 308 em Portugal e nós ainda não chegámos à centena de municípios, a quem prestamos serviço de autenticação. Portanto, continuamos a assistir a muitos municípios que desenvolvem os seus próprios sistemas de autenticação, quando nós já temos um, sem qualquer tipo de custos, pronto a reutilizar. A integração é fácil e muito rápida. Porque é que isto não acontece mais? Bom, há aqui uma quota-parte de culpa nossa também, falta de capacidade da nossa parte de sermos mais pró-ativos e de conseguirmos percorrer todos os 308 municípios a promover este serviço, mas também existe falta de capacidade de comunicar tudo o que anda a ser feito, para que possa ser reutilizado.

Existem alguns bons exemplos de associação, de agregação. Algumas comunidades intermunicipais depois agrupam vários municípios que têm ne-

cessidades semelhantes, para conseguirem partilhar custos e reduzir custos, e depois, também, é bom que se diga, existem ainda alguns dogmas de alguns municípios, que querem ter o seu *data center*, querem ter a sua infraestrutura, porque os dados ficam comigo, não ficam com o outro. Nalguns casos, considero que ainda existe um excesso de capacidade instalada, que não ajuda a reduzir custos, isto na primeira questão.

Na questão do teletrabalho, no caso específico da AMA, nós não poderíamos ser mais a favor. Nós temos uma percentagem considerável de funcionários em teletrabalho nalgumas equipas específicas que têm trabalhos muito operacionais, onde temos sistemas de *workflow* que permitem controlar o andamento dos processos e em que os processos estão entregues a um determinado técnico. Algumas equipas têm mais de metade dos colaboradores em regime de teletrabalho. Atualmente, a tecnologia permite suportar totalmente estes fluxos de trabalho, desde a parte mais administrativa do controlo da assiduidade até, depois, à parte da própria dinâmica de grupo, da própria dinâmica da equipa de trabalho colaborativo em que um técnico está a mexer num processo, mas precisa de ajuda de outro, que tem outro processo. Isto hoje é fácil de fazer. Existem sistemas já a funcionar. Nós, no nosso caso, fazemos isso intensivamente e tem várias vantagens. Tem a vantagem da motivação dos colaboradores, que até deve ser a principal, tem a vantagem da produtividade, que também é muito importante e também aumenta, mas tem também um impacto de sustentabilidade, por exemplo, para quem está sediado em Lisboa, onde o metro quadrado não está a ficar mais barato, antes pelo contrário, e também isso ajuda a que tenhamos espaços de trabalho mais ágeis, mais cómodos e mais amigos de todos nós.

Ricardo Pereira – A questão das autarquias implica a evolução dos paradigmas, mesmo relativamente à inovação, que o mundo do trabalho tem e que é a proximidade. E aqui as autarquias podem apropriar-se dessa proximidade. Se eu acredito que cada um de nós vai ter um agente pessoal em muito pouco tempo, que nos vai lembrar não só das compras que faltam para o frigorífico e da prenda para o nosso amigo, dos impostos que temos de pagar que, *by the way*, é só uma confirmação. Isto vai acontecer em muito pouco tempo. A verdade é que, apesar desta personalização e da proximidade que vai estar, vai ser algo muito mais intrusivo no nosso corpo.

A verdade é que vai haver sempre a necessidade de termos fóruns de proximidade, que me conheçam e que permitam ter uma componente física, algum acesso ao sistema.

Vejamos o exemplo da Amazon, que é um dos grandes estandartes da digitalização das indústrias e do novo comércio e até de muitos novos paradigmas, quer de *data*, quer de consumo, etc. A verdade é que a Amazon tem vindo a investir fortemente em lojas de proximidade, para garantir exatamente esse complemento, e porque é nesse complemento que está a cobertura total e o conforto da relação.

Portanto, as autarquias podem e devem ter esse posicionamento de proximidade, partilhando, obviamente, recursos e garantir mais escala, numa perspetiva de *shared services*, mas garantindo uma bidirecionalidade nessa proximidade, quer numa perspetiva de prestação, quer de auscultação. Para mim é esse o papel das autarquias, porque se não o fizerem, vai acontecer o mesmo que por vezes acontece em algumas indústrias, que é *cut the middle man* porque não estás aqui a fazer nada. As autarquias têm claramente, também, de aportar valor aí.

Relativamente à questão do teletrabalho, obviamente, nós também temos várias pessoas que vão lá fisicamente de vez em quando. Um problema que nós tivemos durante algum tempo, era a questão da simultaneidade, porque há tarefas que têm de ser feitas em partilha e requerem que, simultaneamente, no mesmo espaço temporal, as pessoas estejam a

partilhar e a olhar para a mesma coisa e a trabalhar no mesmo processo, ou no mesmo objeto, e essa foi a primeira dificuldade que tivemos. A verdade é que com a tecnologia já conseguimos ultrapassar largamente isso.

O teletrabalho traz outras questões que não tecnológicas. O problema é mais cultural e tem a ver com o conceito de compromisso e responsabilização em autonomia. Há pessoas que não estão preparadas para a autonomia. Eu diria que a maior parte das pessoas que não estão preparadas para a autonomia, são os líderes que não confiam nas suas equipas. Eu tenho isso numa equipa muito jovem e tenho de convencer o líder a dar o benefício da dúvida, porque a verdade é que é razoável. Obviamente que há fortes exceções, mas é razoavelmente fácil, por amostragem, eu perceber se a pessoa está ou não a trabalhar, se está ou não a gerar valor e a produzir. E se nós não nos preocuparmos na métrica hora de trabalho, mas valor e entregáveis, se calhar temos aqui a solução perfeita para os fins de semana de três dias ou para muito mais, porque acredito que nós vamos ter cada vez mais tempo. Até há um ou dois anos atrás, dizíamos que o tempo era o bem mais escasso, penso que nós vamos ter cada vez mais tempo com a automatização dos processos, com a indústria ou economia 4.0 e isso vai gerar uma série de oportunidades e vamos ter de aprender a trabalhar com isso. O teletrabalho é apenas uma das partes.



Sessão Paralela I

Projetos Experimentais de Inovação



LEONOR FURTADO

Inspetora-Geral da Inspeção-Geral das Atividades em Saúde (IGAS)



NATÉRCIA SOUSA

Chefe da Equipa Multidisciplinar de Análise e Tratamento de Informações da IGAS



ODETE FIÚZA

Técnica superior do Instituto Nacional para a Reabilitação (INR)



CRISTINA BETTENCOURT

Técnica superior do Instituto Nacional para a Reabilitação (INR)



ELISABETE REIS DE CARVALHO

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



MARGARIDA LEITE

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



MARGARIDA SILVA

Técnica superior do Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais (GEPAC)



DAVID XAVIER

Secretário-Geral da Secretaria Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SG PCM)



MODERADORA:

ELSA BELO

Membro da Equipa de Coordenação do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGEP)

Elsa Belo – Vamos dar início à sessão **Projetos Experimentais de Inovação**.

O objetivo desta sessão é o de dar a conhecer cinco projetos experimentais de inovação que responderam ao desafio lançado pelo Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).

Recordo aos nossos oradores que temos 10 minutos de apresentação por entidade. Como há mais do que uma pessoa por entidade, vamos tentar respeitar ao máximo o tempo, para depois responder às questões que, esperamos, surjam desse lado, de forma a tornar esta sessão participativa e ativa.

Leonor Furtado – Sou Inspetora-Geral das Atividades em Saúde desde março de 2015. Vamos apresentar um projeto que vem sendo trabalhado desde essa altura, mas agora é que chegou a hora de o concretizar.

Vou fazer um enquadramento muito breve porque a Dra. Natércia Sousa é que irá apresentar o projeto propriamente dito. Queria no entanto agradecer ao Ministério das Finanças na pessoa do Senhor Professor Miguel Coelho, porque foi ele que me deu o alento para apresentar o projeto e ao INA por ter apoiado, ter manifestado interesse em nos conduzir e nos ter convidado para aqui estar.

Um breve enquadramento. A Inspeção-Geral das Atividades em Saúde (IGAS) integra os serviços centrais do Ministério da Saúde com as atribuições constantes do Decreto-Lei da Lei Orgânica, o qual institui um modelo organizacional misto que se caracteriza pela flexibilidade e participação, funcionando com equipas multidisciplinares e assumindo a sua área operacional uma estrutura hierarquizada e matricial dependente do órgão máximo de Direção.

Atualmente, a Direção da IGAS é composta por um Inspetor-Geral, dois Subinspetores-Gerais, uma área operativa composta pelo corpo inspetivo, que tem cerca de 50 inspetores e uma área instrumental composta por duas unidades orgânicas flexíveis. Porém, fizemos uma proposta de alteração da lei orgânica que está em circuito legislativo e que não tem impacto orçamental. Sendo certo que, o que nós pedimos foi a redução de um cargo de Subinspetor-Geral para podermos ter uma direção de serviços.

No meu conceito, uma organização tão pequena como a nossa, e estamos a falar de cerca de 90 pessoas, não justifica dois Subinspetores-Gerais e portanto fizemos essa proposta de redução de um Subinspetor-Geral para podermos ter uma área ins-

trumental mais apetrechada e de apoio à tomada de decisão mais eficaz da Direção.

As alterações orgânicas propostas decorrem da necessidade de reforçar essa área instrumental e ainda para promover uma maior facilidade e agilização na comunicação entre os serviços. Reparem, eu tenho um corpo inspetivo de 50 inspetores, qualquer problema que acontece no corpo inspetivo vem diretamente ao Inspetor-Geral, o que causa às vezes algumas entropias.

Não obstante o desenvolvimento da ação da IGAS no âmbito do grupo coordenador do sistema de controlo integrado do Ministério da Saúde e que controla a despesa do Ministério da Saúde e o combate à fraude e cuja presidência é assegurada pelo Inspetor-Geral, bem como a intervenção no grupo de luta contra a fraude no serviço nacional da saúde que tem como objetivo desenvolver trabalhos de investigação de situações anómalas e encaminhamento para autoridades competentes. Justificou repensar a intervenção inspetiva face ao papel preponderante que a IGAS tinha no âmbito destes dois grupos.

Por outro lado, o facto de a partir de 2015 se ter acentuado, na IGAS, a intervenção inspetiva no âmbito do combate ao desperdício, à fraude e à corrupção, justificou pensarmos na tal unidade de tratamento de informação. Porque temos muita informação. Se pensarem no Ministério da Saúde temos, em tese, 10 mil milhões de euros para auditar e cerca de 400 mil funcionários, fora os privados e os sociais. Portanto, é um mundo muito grande para inspecionar e com muita informação.

Sem analisar e tratar a informação não é possível intervir do ponto de vista da inspeção e, muito menos, para fazer um combate à fraude com um mínimo de resultado. Por outro lado, e complementarmente à unidade de tratamento e análise de informação resolvemos criar uma unidade da fraude resultante de uma intenção do próprio Ministério em congregar os trabalhos quer do grupo da fraude quer do controlo interno.

Esta unidade de tratamento de informações, que é atualmente chefiada pela Dra. Natércia, tem uma forma de agir que vai, no fundo, melhorar o exercício da atividade inspetiva e o exercício do planeamento através da análise de tendências, de padrões e de riscos em matéria inspetiva. Vai desenvolver o mapeamento dos riscos externos e das entidades na esfera da competência da IGAS e analisar infor-

mação para auxiliar o serviço completo da atividade inspetiva.

O foco que está em questão é o bom uso dos dinheiros na área da saúde, podendo o modelo ser eventualmente aplicado a outras áreas da Administração Pública.

Com efeito, e isto são apenas as três notas que gostaria de deixar, a fraude na saúde está a ser subquantificada. Não se sabe a dimensão da fraude. Toda a gente fala de fraude mas ninguém sabe do que é que está a falar e, portanto, há um conhecimento deficiente da dimensão da fraude, da produção de informação que possa servir à decisão estratégica e, sobretudo, à decisão política na área da saúde. Esse desconhecimento torna mais difícil explorar problemas, riscos e tomar opções.

Por outro lado, muitas das entidades do SNS com serviços de auditoria e de controlo interno não se têm focado nos aspetos onde a prevenção e a deteção da fraude poderão ter mais impacto. Como exemplo, fizemos muitas ações inspetivas ao longo destes três anos e tiveram impacto por exemplo a contratação pública, o setor do medicamento, cuidados continuados e paliativos, transportes de doentes, dispositivos médicos e outras áreas onde são visíveis os impactos do desperdício e onde são reconhecidos riscos de fraude. E, portanto, o combate à fraude está disperso por várias entidades sem ser concertado, sem seguir metodologias uniformes, impossibilitando a comparação e a composição da fotografia global.

Em suma, tendo a IGAS uma função inspetiva e de prevenção e, sendo bem orientadas e devidamente bem arrumadas, beneficiando da centralização da informação, pode aproveitar a investigação criminal que é da competência do ministério público e à qual nós prestamos muito apoio.

Quase todas as investigações criminais que são levadas a cabo pelo Ministério Público (MP) e consequentemente pelos órgãos de polícia criminal têm o nosso apoio. Portanto, nós somos neste momento a única estrutura no Ministério da Saúde (MS) que tem desenvolvido com eficácia e capacidade para obter resultados uma intervenção estratégica e política no combate à fraude e ao desperdício. Nesse sentido, a concentração das funções como se pretende com a alteração da lei orgânica na IGAS vai permitir uma melhor intervenção.

Como é evidente, não posso deixar de o dizer, aliás a senhora Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa falou nisso, este combate, esta concentração de atribuições na IGAS tem vantagens e tem dificuldades, mas não podemos deixar de correr o risco de fazermos este projeto, porque a necessidade de melhoria com resultado efetivo na redução da despesa do SNS é um dos objetivos estratégicos da IGAS.

Elsa Belo – Passo a palavra à Dra. Natércia para apresentar o projeto.

Natércia Sousa – A senhora Inspetora-Geral já fez um enquadramento do nosso projeto e já referiu os seus traços principais. Vou tentar ser muito breve.

A IGAS enquanto inspeção tem quatro grandes áreas de atividade: inspeção, auditoria, ação disciplinar e é a entidade que articula o controlo interno dos auditores internos das várias entidades do MS. Tem, ainda, uma outra área à qual a Senhora Inspectora-Geral tem dado uma crescente importância, a da prevenção e a da cooperação.

Passando ao projeto. O que é que vai ser feito?

São os trabalhadores e dirigentes da IGAS que estão a tentar levar a organização para uma outra forma de agir na prevenção e combate à fraude no Serviço Nacional de Saúde (SNS), estabelecendo na IGAS um sistema de inspeção baseado em informações, ou seja, tornando esta Inspeção-Geral numa organização *intelligence-led*. Como? Não é preciso grande investimento, não é preciso muita tecnologia, não é preciso inventar a pólvora. É preciso recriar, repensar e recriar. Formar os quadros internamente em tratamento e análise de informação e pensar em novas formas de proceder e em novas metodologias de trabalho. É aqui que está o nosso elemento inovador. Porquê? A Senhora Inspectora-Geral já explicou aqui este contexto e, portanto, tencionamos tornar a IGAS numa inspeção que funciona neste esquema, neste horizonte de 2019 e 2020 e estamos decididas a fazê-lo em tempo.

Voltando atrás, quem são os autores deste projeto? Quem é que vai participar? Todos os funcionários da IGAS. É um projeto que envolve todos. Portanto, os atores são os inspetores e os técnicos da IGAS, que é o organismo próprio para isso uma vez que os inspetores compõem um corpo isento e independente em relação a todas as outras entidades do MS. Nós pusemos aqui as vantagens e desvantagens de concentrar e reforçar na IGAS, o combate à fraude e o

controlo interno no SNS. Como podem ver, a balança pesou para o lado positivo, a IGAS tem o *know-how*, oferece uma garantia de isenção e de independência. Já articula com todos os auditores internos e portanto, há qui uma série de motivos que nos levaram a pensar que este sim seria o caminho certo. De facto, precisaríamos talvez de algum reforço de recursos humanos e tecnológicos. Um reforço é sempre bem-vindo. Não quer dizer que não se consiga fazer com a “prata da casa” mas consegue-se fazer melhor com algum apoio e estamos já a obter apoio do INA. Temos a certeza que estamos no bom caminho.

De facto, a IGAS é a entidade adequada para ser o Quem deste projeto, uma vez que depende diretamente do Senhor Ministro da Saúde e tem uma abrangência sobre as várias entidades promotoras de saúde e, também, sobre todos os prestadores de cuidados de saúde. Trata-se de uma estrutura muito complexa, o SNS mas, de facto, a IGAS tem legitimidade e competência para agir em qualquer local onde se prestem cuidados de saúde.

É também uma inspeção do sistema de controlo da administração financeira do Estado. Portanto, à IGAS cabe o controlo setorial; quanto ao controlo estratégico da administração financeira do Estado, o papel é desempenhado pelo grupo coordenador do sistema que é presidido pela Inspeção-Geral das Finanças. A IGAS está precisamente no meio. Está numa posição ideal neste sistema para concentrar o combate à fraude.

A novidade deste projecto reside nisto: é um projeto que representa, não só uma nova forma de trabalho na IGAS, mas, também, uma nova forma de organização numa inspeção setorial. As restantes inspeções setoriais do país não funcionam, ainda, organizadas nesta base. É experimental pôr uma inspeção setorial a trabalhar baseada na aplicação da inteligência classicamente utilizada na investigação criminal. De início e historicamente, a inteligência era aplicada às questões de segurança, depois à investigação criminal e agora queremos aplicá-la à investigação não criminal. Vamos ver como nos saímos.

Outro foco deste projeto é o de desenvolver trabalhos colaborativos. Primeiro que tudo, dentro da própria IGAS, com todas as outras entidades da saúde, também com as ordens e associações profissionais com quem já temos vários protocolos assinados. Com outras inspeções, MP e órgãos de polícia e criminal.

A ideia, internamente, será constituir numa mesma estrutura orgânica, numa divisão, três unidades que são distintas mas funcionam ao mesmo tempo e de forma articulada. A Unidade de Prevenção e Combate à Fraude, a de Controlo e Planeamento e a de Tratamento e Análise de Informação. A Unidade de Tratamento e Análise de Informação vai transmitir informações, dados já tratados e analisados para o planeamento e para o combate à fraude. É este o esquema básico da nossa ideia.

Já adiantei o que fazemos fazer a nível da *intelligence*. Como fazemos fazer? Isto é, no fundo, o processo associado a este projeto, com as suas entradas e as suas saídas, indo analisar as informações constantes dos sistemas de informação da saúde e das várias bases de dados às quais temos o acesso ou estamos já a obter o acesso. Os próprios resultados da ação inspetiva e os processos, denúncias, participações, estudos de entidades externas. Tudo isso vai ser tratado para produzir ações preventivas e para poder produzir boas recomendações e uma boa articulação com as outras entidades, sanções e processos contraordenacionais e disciplinares. Portanto, a ideia base é formar, prevenir e retrair. Este é o nosso *slogan*, o nosso chavão, a nossa visão. Formar, prevenir e retrair para o combate à fraude e ao desperdício no SNS.

Vamos fazer isto conforme estava programado. É uma ideia antiga da Senhora Inspectora-Geral. Quando iniciou funções, em 2015, desde logo quis que isto ficasse consagrado no plano estratégico da IGAS porque entendeu que, por aí, era o caminho. Portanto, no devido tempo, estamos a dar cumprimento ao nosso plano estratégico, sendo esta uma das medidas.

O objetivo último do projeto é para que a Inspeção possa contribuir para a sustentabilidade e a qualidade do SNS.

Elsa Belo – Passo a palavra às Dras. Odete Fiúza e Cristina Bettencourt, do INR.

Odete Fiúza – Vimos aqui apresentar o nosso projeto, intitulado “Melhor saúde mais motivação”. Antes de prosseguir com esta apresentação e de me apresentar a mim e à minha colega queria lançar um desafio que espero que aceitem. Dado que estamos num projeto na área da saúde e que tem a ver, exatamente, com a qualidade de vida, a forma como estamos e o olhar diferente de cada um de nós. Efetivamente, nós passamos demasiadas horas senta-

dos aos computadores, às secretárias. E para que não estejamos a tarde toda sentados, eu gostaria que se levantassem e trocassem de cadeira com o colega do lado, caso aceitem este pequeno desafio. Vão compreender que isto é um pouco a essência do projeto. Já vi que toda a gente aceitou.

O meu nome é Odete Fiúza e o nome da minha colega é Cristina Bettencourt, somos colegas e técnicas superiores no INR.

Em termos muito genéricos e só para enquadrar que instituto é este, é um instituto que tem como missão promover, aplicar e executar as políticas nacionais que visam a promoção dos direitos das pessoas com deficiência. Isto é a nossa missão. Mas o nosso projeto, “melhor saúde mais motivação”, não se prende com o nosso *core business*, mas sim, indiretamente, com os nossos trabalhadores e nós temos a convicção que, com trabalhadores mais saudáveis, podemos ter maior eficiência e melhor resposta. Por isso, o projeto insere-se na categoria de melhoria dos ambientes

O objetivo central, já o referi, é no fundo a qualidade de vida dos trabalhadores no seu todo vai de facto influenciar o bem-estar dos trabalhadores e as pessoas com melhor bem-estar têm uma tolerância maior ao stresse, têm uma maior capacidade de integrar as contrariedades. E este objetivo central baseia-se, essencialmente, na promoção dos estilos de vida saudáveis através do aumento da atividade física, da higiene do sono e também da nutrição. Sempre com a convicção que no fim último, teremos uma melhoria dos resultados.

Trabalhadores com bem-estar físico e mental têm melhor capacidade de resposta e somos mais eficientes na resposta ao cidadão e na missão ao serviço público. Para tal, temos o nosso projeto estruturado em três vertentes: eu diria uma mais clássica que é esta, mais “aborrecida” das palestras, mas a colega à frente vai explicar a estrutura das palestras. Mas adianto que estas palestras centram-se essencialmente nos pilares que falei, na prossecução da atividade física. Onde se centra o nosso grande chavão é na atribuição de créditos aos trabalhadores que frequentem o ginásio ou que demonstrem, sob compromisso de honra, que fazem atividade física de forma informal. Mais à frente também explicamos como é que fazemos este controle.

Outro grande pilar – e o nosso grande desafio – é implementar as recomendações da Organização Mun-

dial de Saúde (OMS) para a realização de reuniões saudáveis e estruturáveis. Estamos a falar de pequenas coisas como aquelas que apliquei já aqui hoje, por exemplo não estarmos muito tempo sentados. Temos o colega do gabinete do lado e, em vez de nos levantarmos, enviamos um *e-mail* ou mensagem de telemóvel. Fazer reuniões entre duas pessoas fora do gabinete, por exemplo, no exterior. Não fazer reuniões de mais de uma hora. Em termos de *coffee-breaks*, optar por alimentos da época em detrimento de alimentos processados. Optar por águas com sabores naturais, por exemplo, com uma rodela de limão em vez de refrigerantes. Evitar o álcool, naturalmente.

Passo agora aos potenciais parceiros. Dizer-vos que isto é um desafio que levamos muito a sério e queremos que tenha os resultados a que nos propomos. Para tal, queremos convocar a Direção-Geral da Saúde (DGS) que está, neste momento, a desenvolver o Programa Nacional para a Atividade Física, e por outro lado, a Faculdade de Motricidade Humana (FMH) que irá ajudar na avaliação e no controle de saúde dos trabalhadores que pretendem aderir ao nosso programa de créditos de horário. Dizer-vos que é nosso desafio optar também pelo teletrabalho. Isto para a gestão do tempo, permitindo assim que os trabalhadores não tenham de ir ao local de trabalho mas possam desenvolver o seu trabalho a partir de casa e com isso permitam uma maior conciliação entre a vida pessoal e profissional, que é uma das finalidades que está integrada na categoria da Melhoria dos Ambientes de Trabalho.

Vou passar a palavra à Dr^a Cristina Bettencourt que irá falar, mais concretamente, dos objetivos e a forma de avaliação.

Cristina Bettencourt – Temos aqui alguns dos nossos objetivos. O primeiro objetivo, que a minha colega já referiu, é a concessão do crédito de uma hora semanal para aquelas pessoas do instituto que comprovem que estão no ginásio ou que fazem uma atividade física informalmente sob compromisso de honra.

O segundo objetivo do nosso projeto é avaliar. Obviamente, a condição física dos trabalhadores. Queremos saber, desde o início que começámos este projeto até ao fim se, de facto, houve uma evolução no estado de saúde das pessoas do INR. E isso será feito em termos de atividade para avaliar através de rastreios de condição física. Os objetivos número 3, 4

e 5 têm a ver com as palestras. Como a minha colega referiu, as palestras inserem-se em três áreas: a alimentação, a qualidade do sono e a sensibilização para os comportamentos que proporcionem saúde no trabalho.

No INR temos a sorte de estar perto da Gulbenkian. Saímos, fazemos uma caminhada e falamos sobre a alimentação, a saúde no trabalho. Promover palestras dinâmicas. Não se realizarem num espaço fechado, mas em formatos diferentes.

Quanto ao objetivo número 6, implementar as recomendações da OMS, é fazer o que a minha colega referiu anteriormente, levantar das cadeiras, trocar de lugar, caminhar pela Gulbenkian, fazer uma reunião no terraço do INR, etc.

Relativamente ao impacto. Este tem muito a ver com as subcategorias que estão dentro da categoria em que o nosso projeto se insere. Tem a ver com a melhoria dos ambientes de trabalho. O impacto tem muito a ver com a melhoria da qualidade de vida das pessoas do INR. Tem a ver com o bem-estar no trabalho, a saúde ocupacional, tem também a ver indiretamente com a gestão das ausências nos locais de trabalho por motivo de doença.

Para realizar a monitorização no objetivo 1, que é aumentar a atividade física dos trabalhadores verificar mensalmente o número de pessoas que se inscreveu neste programa que queremos implementar no INR. Relativamente à atividade física no trabalho faremos uma avaliação médica. Estamos a pensar num primeiro momento em fazer isto de forma bimensal.

Relativamente aos objetivos 3 e 4 realizar inquéritos para saber o que pensam e aprenderam nestas palestras que vamos promover. O número incotem a ver com a implementação, fazer um inquérito para saber os comportamentos no local de trabalho, isto é, subir pelas escadas em vez de usar o elevador. E para o número 6, fazer uma *checklist*, preparar o relatório que demonstre ou reflita o cumprimento das obrigações da OMS.

Relativamente ao “direito ao desafio” passo a palavra à minha colega.

Odete Fiúza – A dinâmica do nosso projeto tem constrangimentos inerentes, um dos quais prende-se com o horário de trabalho. Neste sentido, e em boa hora o programa de inovação tem o direito ao desafio, o que é que desafiamos? Desafiamos

o horário na função pública que é, em regra, de 35 horas por semana e 7 horas diárias. Nós, com a concessão de crédito, pretendemos reduzir esse horário de 35 horas para uma média de 34 horas, suspendendo desta feita, a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas e bem assim o regulamento de horário de trabalho do INR.

Consideramos que isto é o nosso grande instrumento que vai permitir operacionalizar uma das atividades do Programa de Inovação na Administração Pública, que é a conciliação e a vida pessoal, profissional e familiar. Temos estas três componentes. Dizer também que, não tanto em relação ao “direito ao desafio”, em termos legais, iremos operacionalizar o teletrabalho, que nunca foi realizado no INR, e que vai facilitar, não só os trabalhadores em geral, mas também as pessoas com deficiência que poderão desempenhar bem o seu trabalho e com maior qualidade de vida, desde que isto, naturalmente, não ponha em causa a inclusão. Porque o fim último do INR é ter trabalhadores saudáveis, mas também trabalhar para pessoas saudáveis e incluídas na sociedade.

Cristina Bettencourt – Para finalizar a nossa apresentação, perguntar-se-ão: onde é que está a inovação? Primeiro na forma como pretendemos implementar as palestras, em formatos inovadores e em temas que normalmente não são abordados (saúde, qualidade do sono, comportamentos saudáveis no ambiente de trabalho). E também, na adoção de medidas da OMS nos eventos e reuniões, em vez de colocarmos bolinhos porque não colocar maçãs? E a concessão do crédito de uma hora semanal aos trabalhadores que façam desporto. Portanto, lá está, o nosso projeto chama-se Melhor Saúde e com melhor saúde vamos ter mais motivação e é essa a inovação do nosso projeto.

Elsa Belo – Passo a palavra à Senhora Professora Elisabete Reis de Carvalho e à Dr^a Margarida Leite.

Elisabete Reis de Carvalho – O INA é uma casa que capacita. É essa a nossa missão: capacitar. E capacitamos através do recrutamento e seleção e através da formação. O nosso projeto experimental que se chama “Colabora AP” é um projeto que junta estas duas áreas nobres. Refiro que são áreas nobres, porque são absolutamente necessárias para uma Administração Pública eficaz, eficiente e de qualidade. Quando capacitamos as pessoas, quando recrutamos as pessoas com as competências necessárias

à Administração Pública, quando através da formação desenvolvemos as competências para que elas possam viver a sua vida no trabalho de acordo com o seu potencial, nós, no INA, estamos a cumprir a nossa missão e é isso que queremos fazer. E queremos fazê-lo com inovação. E como para fazê-lo há que também dar o exemplo, procuramos que o INA seja o exemplo daquilo que gosta de promover.

Assim, foi-nos lançado um desafio que nós rapidamente passámos às nossas colaboradoras: a Ana Cristina, a Filipa, a Margarida e a Luísa, que estão aqui presentes. Quatro senhoras que agarraram o desafio e que, democraticamente, decidiram que seria a Margarida a fazer a apresentação deste projeto experimental. Um projeto experimental que, como não poderia deixar de ser, não se confina às fronteiras do INA. O INA está a desenvolver muitos projetos, muitos deles inovadores. E quando está a desenvolver esses projetos escolhe equipas que são montadas de acordo com as competências e, logo, com o valor que vão dar ao projeto, furando as fronteiras intraorganizacionais.

E agora, queremos também furar algumas fronteiras organizacionais dentro do próprio ecossistema da Administração Pública. Eu deixo apenas a questão no ar e a Margarida vai dizer como queremos lançar este desafio.

Margarida Leite – Vou explicar o que se pretende com o “Colabora AP”. O “Colabora AP” é uma plataforma colaborativa entre os vários serviços da Administração Pública Central. Tem como objetivo fomentar a partilha de conhecimentos e experiências. Valorizar e motivar os seus recursos humanos. Contribuir para o sucesso dos projetos estratégicos da Administração Pública suprimindo as necessidades de recursos humanos da Administração Pública altamente qualificados e tendo sempre como princípio a participação voluntária destes mesmos recursos humanos.

Tem, como base, a gestão do talento da Administração Pública e dos seus trabalhadores. Pretende assim o “Colabora AP” ter uma abrangência muito ampla. Neste momento, surge a nossa oportunidade no âmbito das atribuições do INA, de desenvolver mais um projeto inovador: o processo de recrutamento centralizado.

O recrutamento centralizado surge para o INA como uma oportunidade para o desenvolvimento de um projeto-piloto, uma vez que se constitui como um

novo processo, com um planeamento baseado em estimativas, onde foram identificadas nas várias etapas que o compõem algumas etapas críticas, nomeadamente a aplicação das provas e as fases de análise das pronúncias dos candidatos no âmbito das audiências prévias dos interessados.

Passando propriamente para o projeto-piloto do “Colabora AP”, que neste momento vos queremos apresentar, focamo-nos no exemplo da audiência prévia dos interessados. O que se pretende, nesta etapa, e dado ser um projeto-piloto, é identificar apenas este momento para aplicação desta plataforma. Seria, então, a audiência prévia na etapa de constituição de reservas de recrutamento, por ter uma maior complexidade, e requerer efetivamente muitos recursos humanos especializados, principalmente e nomeadamente juristas e podendo prever-se nesta etapa um número considerável de pronúncias.

Neste sentido, tendo como pressuposto o tempo de duração do processo, que se pretende o mais curto possível, garantindo altos níveis de qualidade através do envolvimento dos recursos humanos altamente qualificados, o objetivo é o de criar uma plataforma colaborativa entre os serviços, através da participação voluntária de recursos humanos qualificados para a execução da análise de pronúncias prévias, pelo envolvimento dos serviços, designadamente os serviços recetores dos trabalhadores.

O projeto-piloto tem, então, como objetivos operacionais de eficácia, garantir que o tempo previsto para a etapa, neste caso, de audiência prévia, se cumpra face a um volume de pronúncias superior ao estimado. Tendo em conta a qualidade, pretendemos garantir a inexistência de impugnações judiciais. Tendo em conta a eficácia, garantir que o tempo previsto para que esta etapa se cumpra face a um volume de pronúncias superior ao estimado.

Dentro das várias medidas operacionais necessárias a ser implementadas destaca-se o caráter inovador nestas principais medidas-chave, as ferramentas colaborativas *online* e o plano de incentivos.

No que diz respeito às ferramentas colaborativas *online*, esta utilização permite, garantindo a segurança e a confidencialidade dos dados, que os voluntários do projeto possam colaborar sem se deslocar fisicamente do seu posto de trabalho, salvo situações pontuais de necessidade de reunião de todos os colaboradores.

Sobre o plano de incentivos, este direciona-se para os trabalhadores e os seus serviços de origem, porque sem eles não vamos também ter apoio para conseguir levar a cabo este projeto. O que se pretende será, no âmbito da qualificação de trabalhadores e organismos, a atribuição de *vouchers* individuais de formação para os trabalhadores e *vouchers* para os serviços poderem utilizar na concretização do plano de formação dos seus trabalhadores. No que diz respeito aos voluntários que se vão disponibilizar para colaborar connosco, pretendemos fomentar o desenvolvimento de novas competências, o reconhecimento profissional através do enriquecimento curricular e a sua realização pessoal.

No âmbito dos organismos, o apoio será alavancado a partir das áreas de negócio do INA, tendo como contrapartida a partilha de recursos, através de crédito de serviços. Os serviços que cedam recursos humanos ao INA ficam credores dos recursos humanos do INA. Um dos pontos importantes nos incentivos será a partilha de conhecimento e experiências. É esta partilha que tenho para convosco.

Elsa Belo – Vamos então ouvir a Dra. Margarida Silva, Técnica superior do GEPAC - Gabinete de Estratégia e Planeamento e Avaliação Culturais.

Margarida Silva – O Gabinete de Estratégia Planeamento e Avaliação Culturais (GEPAC) foi criado em 2012, na sequência do Programa de Reestruturação e Modernização da Administração Central. Herdou as atribuições do ex-Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais e da ex-Secretaria-Geral do Ministério da Cultura. É o serviço que garante o apoio técnico à formulação de políticas culturais, no âmbito do planeamento estratégico e operacional e das relações internacionais, articulando com a programação financeira, garantindo também o apoio jurídico e contencioso e fazendo o acompanhamento e avaliação global dos serviços e organismos sob a tutela da Cultura.

Para esta atividade, o GEPAC conta com cerca de 40 elementos e está estruturado em quatro grandes áreas que correspondem às suas unidades orgânicas: Estratégia, Planeamento e Avaliação; Relações Internacionais; Apoio Jurídico e Contencioso e Gestão de Recursos e Informação.

O projeto que hoje apresentamos chama-se “Sala Criativa”, que é um dispositivo físico e conceptual que pretende promover práticas colaborativas inovadoras entre o GEPAC e os serviços do Ministério

da Cultura (MC), abordando dinâmicas de grupo numa perspetiva de cocriação.

O grande objetivo deste projeto é a promoção destas práticas colaborativas, potenciando a relação entre os serviços do Ministério e, ao mesmo tempo, alavancando o papel estruturante da Cultura, dando visibilidade ao seu valor acrescido. Numa outra dimensão, quase que por arrasto, pretendemos promover o GEPAC enquanto organismo transversal, enquanto serviço que agrega e que dá apoio à definição de políticas culturais, dando-lhe visibilidade.

O nosso conceito de “Sala Criativa” surgiu há cerca de três anos e partiu da ideia de duas técnicas superiores, fruto da conjugação de vários fatores que identificámos como críticos: a agregação de informação que é produzida pelos vários serviços, a relação do GEPAC com os serviços do Ministério e a relação entre os próprios serviços e a consolidação dos contributos, bem como, a criação de valor que a cultura pode aportar para os diversos planos setoriais e intersetoriais em que está envolvida.

O GEPAC produz informação, produz conhecimento com base na informação e nos dados que recolhe, naquilo que é transmitido pelos dezanove serviços tutelados pela área governativa da Cultura, nas várias regiões do país.

Ao longo da experiência do GEPAC e ainda antes da sua criação, enquanto GPEARI e Secretaria-Geral em separado, verificou-se que a informação estava muito segmentada. A relação com os serviços, muitas vezes, senão todas, cingia-se a enviarmos um mapa em excel que depois era devolvido por correio eletrónico para que agregássemos a informação.

Neste sentido, sentimos a necessidade de ativar uma estratégia de recolha e produção de informação nesta articulação com os serviços.

Foram identificadas como partes interessadas aquelas que estão diretamente envolvidas na atividade do GEPAC: os serviços e organismos da Cultura, a tutela e outros setores governativos e também as unidades orgânicas do GEPAC.

Depois, desenhamos aquilo que consideramos essencial para este projeto: Primeiro, havia um espaço, uma sala. Recolhemos e adquirimos algum mobiliário, materiais de apoio, para que fosse um espaço informal, acolhedor, confortável. E acima de tudo, tínhamos – e temos – uma equipa motivada e vocacionada para este projeto.

Para além destes recursos, é importante referir a necessidade de haver uma equipa de projeto interdepartamental e muito envolvimento das unidades orgânicas do GEPAC neste projeto. É muito importante que este processo de faça de dentro para fora. Que não seja só uma metodologia colaborativa e criativa com os serviços externos.

A sala está montada, não está ainda finalizada mas está a ser utilizada para várias sessões, internas e externas, nesta vertente colaborativa, como por exemplo o trabalho realizado com os serviços para a construção do contributo da área da Cultura para o Plano Nacional para a Juventude ou a sessão com os serviços e organismos do Ministério para a Estratégia “Portugal + Igual”, para a qual convidámos a Comissão para a Igualdade de Género para estar presente e participar no trabalho que foi feito. Vamos ver qual vai ser o resultado, pois são processos ainda recentes.

De realçar a diferença entre preencher o excel e enviar por correio eletrónico e ter os serviços presentes numa sessão que, apesar de ser focada num determinado objetivo, é desenhada de forma a não formatar e espartilhar o trabalho e o pensamento. As atividades são desenvolvidas para estimular o pensamento criativo desde o momento do quebra-gelo até à efetiva produção de um resultado, um plano, uma estratégia, um documento, que nunca é final porque depois tem de ser validado pelas respetivas chefias e dirigentes.

Infelizmente não podemos recriar aqui uma sessão colaborativa, mas vou dar exemplos de como funciona uma sessão colaborativa na “Sala Criativa”. Juntamos as pessoas em quatro mesas, uma mesa por área, e começamos sempre com um momento de quebra-gelo. Já tivemos, por exemplo, um momento em que segurávamos uma ponta de lã e íamos criando uma rede em que cada pessoa que apanhasse o novelo tinha que se apresentar.

Fizemos, também, outro momento de apresentação em que as pessoas tiveram dois minutos para falarem entre si nas mesas e depois iam alternando, o que criou uma ligação diferente entre quem estava presente na sessão.

Depois, trabalhamos para que todas as pessoas que estão na mesa vão trocando as temáticas a abordar. Se tivermos quatro áreas, todas as pessoas trabalham essas quatro áreas. Isto tem trazido uma vantagem. Não é um contributo fechado. Em vez de

termos um técnico sentado à sua secretária a preencher um mapa *excel*, temos todos os serviços juntos, Porto, Faro, Évora. Todos os serviços juntos em regime de cocriação, que partilham conhecimento, experiência e os inputs que surgem destas partilhas e deste trabalho, se calhar não surgiriam se estivesse cada um no seu local de trabalho.

Como próximos desafios, uma das vertentes essenciais é a capacitação das equipas do GEPAC para o desenvolvimento destas ações colaborativas, com dinâmicas criativas. Temos uma equipa motivada, mas é necessário não só a equipa de projeto desenvolver as suas capacidades, como também envolver os colegas, as colegas, das outras unidades orgânicas para este desafio.

Pretendemos, também, conhecer projetos semelhantes, tanto no setor público como no setor privado. Conhecer outras salas criativas, outras metodologias e, por fim, pretendemos perceber qual é o ganho, qualitativamente e quantitativamente, na adoção destas metodologias, porque é importante perceber se é uma questão de conteúdo, se aquilo que resulta destas sessões efetivamente é uma mais-valia. A nível de tempo é importante mas, se calhar, estamos sujeitos às mesmas condicionantes se estivéssemos a preencher um mapa de excel, porque mudam equipas ou porque muda a estrutura dos serviços.

Este é o nosso desafio, o projeto que estamos a candidatar.

Elsa Belo – Passo a palavra ao Secretário-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, David Xavier.

David Xavier – Quando cheguei à Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros disseram-me que a coisa mais tradicional e burocrática que existia numa Administração Pública, e na Administração Pública portuguesa, era uma repartição de finanças, mas que ainda não conhecia a Secretaria-Geral. É injusto para a repartição de finanças, até porque hoje temos uma repartição de finanças dentro de um computador. E é muito injusto, também, para a Secretaria-Geral que é a entidade que, estando mais perto do Governo, tem a maior capacidade de se adaptar a todos os governos e é altamente inovadora.

Nós também estamos a tentar fazer inovação. Penso que pessoas felizes fazem organizações felizes, e or-

ganizações felizes trabalham melhor. A inovação na Administração Pública está hoje nas pessoas, e não na tecnologia nem nos processos. Ninguém vem aqui apresentar um novo sistema informático, ou se vem pelo menos está com um objetivo que tem a ver com o cuidar das pessoas e, portanto, é este o caminho que hoje a Administração Pública faz.

Talvez há dois anos, se estivéssemos a fazer este Congresso, toda a gente falava das plataformas, da interligação dos dados e dos “n” computadores e sistemas informáticos que iríamos implementar. Hoje, viemos falar de pessoas e falar de pessoas é falar cada vez mais de uma Administração Pública competente e com competências para se desenvolver.

A Secretaria-Geral teve, na verdade, uma alteração significativa. A Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros afirmava-se como sendo a primeira das Secretarias-Gerais. A primeira, porque está no protocolo de Estado como aquela que representa todas as outras, que representa a Administração Pública, mas também aquela que era a primeira, porque era a do Primeiro-Ministro. Preferimos mudar a nossa visão e chamarmos-lhe a Secretaria-Geral do centro do poder do Governo, não porque estamos perto do Primeiro-ministro ou perto do Governo, é porque, na verdade, temos a capacidade de um modo transversal, para fazer dispersar pela Administração Pública tudo o que por lá passa e passa muita coisa.

Este nosso novo posicionamento obrigou a um desenvolvimento dos nossos objetivos estratégicos. De nos afirmarmos como organização, que é reprodutora e é elo de ligação entre as várias Secretarias-Gerais, entre os vários organismos da Administração Pública. É este papel central que nós temos, de conseguimos fazer chegar, rapidamente e a todo o lado da Administração Pública, a comunicação e as coisas boas e más que se vão fazendo.

Por outro lado, a Secretaria-Geral, naquele PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado e outras coisas mais que foram sendo feitas, foi ganhando uma grande competência de serviços partilhados e, se hoje consegue ser a Secretaria-Geral que se afirma como centro do Governo, com uma capacidade de potenciar a transformação, é porque também é uma entidade quer de coordenação quer de serviços partilhados.

Quando desenhámos este plano estratégico e afirmámo-nos com este papel de centro do Governo, a

coordenar, a fazer inovação, simplificação, transparência, achámos que a nossa solução não estava em ter mais um sistema informático, estava longe disso. Estamos, na verdade, a montar um novo sistema de gestão documental, a aderir na eSPap a um novo sistema de contabilidade, e a instalar uma quantidade de sistemas e a tratar dos processos, mas não é aí que está a chave do desenvolvimento e do potencial que esta pequenina organização da Administração Pública pode ajudar a levar mais longe.

Está, na verdade, no modo como tratamos as pessoas e as integramos dentro da organização. Foi por isso que para tentar responder a este desafio, desenvolvemos esta metodologia. Não está centralizada na tecnologia nem nos procedimentos, mas nas pessoas.

Portanto, achamos que o foco dentro das organizações, e dentro das organizações da Administração Pública, deve estar nas pessoas, nos seus funcionários, no cidadão.

O desenvolvimento da nossa organização está no modo como vemos os nossos funcionários e o modo como os conseguimos potenciar. E, portanto, depois deste trabalho inicial que fizemos, de identificar os objetivos estratégicos, fomos identificar ponto a ponto o que é que poderíamos fazer dentro da nossa organização, com as pessoas, para potenciar o desenvolvimento.

O que trazemos aqui, o que tem de inovador, é não ser inovador, porque a solução está sempre nas pessoas. Estando a solução sempre nas pessoas, é fácil, é só chegar aos serviços e perguntar-lhes o que precisamos de fazer para atingir os nossos objetivos. Não é sentado no meu gabinete e dizer aos serviços que vamos ter um portal, vamos ter o novo sistema informático, vamos contratar ou fazer um mapeamento de processos. A solução não é essa. Porque o que isso provoca é que haja uma decisão completamente afastada da capacidade que a própria organização tem e, portanto, o resultado vai ser demorado. Os nossos funcionários sabem quais são os nossos problemas e sabem onde estão as nossas soluções.

A Secretaria-Geral tem um processo de rotação de pessoal, acho que é uma questão generalizada dentro da Administração Pública. Num ano e meio, a Secretaria-Geral perdeu cerca de 50% dos seus funcionários e ganhou 60%, estamos com um *superavit*, mas saíram 50 pessoas e entraram 70 pessoas, num universo de 130-140, que é o número atual.

É um número gigantesco e impossível de estancar sem explicarmos às pessoas que elas fazem parte da organização e o que é que a organização tem para elas e, portanto, esta necessidade de definirmos os nossos objetivos estratégicos tem, obviamente, que estar interligada com o modo como encaramos os funcionários e como é que temos uma estratégia para cada um deles dentro da organização. Há um caminho a percorrer, sabemos o que queremos atingir, mas temos que o fazer com os nossos recursos humanos.

O que identificámos como sendo necessário para o desenvolvimento estratégico da nossa organização teve sempre como foco as pessoas. Não sei se, no final, foi verdadeiramente inovador, tenho a certeza é que é um modo diferente de ver a organização e isso tem resultados muito significativos. E se, no final, acabar esta minha intervenção e acharem que não vim dizer nada de inovador, gostava apenas que saíssem com a ideia de que gente feliz faz organizações felizes e organizações felizes trabalham muito, muito mais.

Elsa Belo – Vou colocar uma questão ao painel. Muitos destes desafios que surgiram partem de problemas, e nós nem sempre gostamos de lhe chamar problemas, mas de necessidades ou de situações que identificamos dentro da nossa organização e que gostamos de ver solucionados, problemas antigos, problemas clássicos, muitas vezes, sobre os quais não queremos olhar e preferimos ignorá-los. Mas estas entidades que aqui estão connosco, de alguma forma, procuraram então encontrar soluções, procuraram encontrar novas formas de pensar sobre assuntos clássicos, antigos. Colocaria uma questão a todos de uma forma muito rápida.

Perante estes desafios clássicos, perante todas estas necessidades do que é evidente nas organizações para solucionar, qual foi o desafio para se constituir então um projeto experimental de inovação? Já dizer que será um projeto experimental é exatamente isso, que vamos experimentar algo, mas de uma forma inovadora, trazendo algo novo, algo que tenhamos, pelo menos, a ideia que trará valor à organização.

Leonor Furtado – Em relação à Inspeção-Geral a grande questão é a de envolver os inspetores no próprio planeamento da atividade inspetiva. Primeiro, porque o que senti quando cheguei à orga-

nização foi esse grande desfasamento do inspetor em relação à própria preparação da ação inspetiva e uma grande dificuldade no suporte instrumental, não havia suporte instrumental e, portanto, a situação da organização era um bocadinho difícil de gerir. É evidente que leva tempo, há imensos fatores que estão identificados nas organizações e, em particular, na Administração Pública e que têm a ver com uma certa falta de gestão. Temos as pessoas, trabalhamos para elas, mas depois não conseguimos congregiar esforços para termos um único foco, um objetivo de qualificação do próprio organismo ou do seu trabalho. Isso foi identificado e foi necessário capacitar primeiro as pessoas a trabalharem o planeamento. Não consigo imaginar uma organização inspetiva sem planeamento, é preciso saber planear e isso aprende-se, demora tempo. É difícil de implementar, as pessoas têm dificuldade em cumprir no tempo aquilo que está planeado para um ano, mas neste momento, já temos ações que começam e terminam num ano e são seguidas.

Outro desafio foi exatamente trazer os inspetores para o próprio planeamento, a serem eles a pensar em novas formas de intervir, sairmos do normal para fixarmos o *core*, e o *core* principal é auditoria e inspeção e não ação disciplinar. Ação disciplinar é o último *ratio* da nossa intervenção e na prevenção.

Depois disto, precisamos ter elementos capacitados, portanto, formação e inovação. Fizemos primeiro um trabalho de formação de dez inspetores e técnicos superiores na análise e tratamento de informação. Contratámos a Escola da Polícia Judiciária que fez um curso só para este grupo de inspetores, também foi para eles inovador e desafiador.

O terceiro grande desafio foi exatamente perceber quem. Sendo o Ministério da Saúde (MS) um dos poucos Ministérios, penso que é o único, que tem um grupo coordenador do controlo interno, um grupo de combate à fraude, estava toda a informação de todo o trabalho disperso, cada um puxava para o seu lado, não havia uma estratégia de intervenção e, portanto, foi preciso arranjar essa estratégia.

O último grande desafio é a comunicação, comunicar internamente. Para a tutela não foi muito difícil, tanto é que, imediatamente, foi logo sentida a necessidade de alteração da lei orgânica. Mas ainda falta comunicar às outras entidades do Ministério, que também é fundamental, uma vez que são parceiras para este desafio.

É preciso ter em consideração que no MS temos diversos tipos de entidades: públicas empresariais, administração direta do Estado e, ainda, entidades privadas e sociais. É um grande grupo e esse desafio da comunicação é fundamental e penso que temos conseguido fazê-lo. Já temos entidades a conversar connosco e a pedir a nossa intervenção de uma forma mais direta, mas é um desafio e é desafio interno, porque o grande objetivo deste departamento é colocar inspetores na chefia daquele departamento, aquela direção de serviços vai ser de suporte. Isto tem uma vantagem que, como todos, penso que toda a gente na Administração Pública se queixa um pouco disso, nunca me queixo da falta de pessoal, queixo-me da falta de vontade, é outra coisa. O que procuramos ali fazer é demonstrar e estimular as pessoas para cargos de chefia, para cargos de coordenação, porque não podemos dar muito mais, não temos muito mais e acho que este Congresso veio demonstrar a necessidade da criação de incentivos, de prémios de desempenho, porque senão as pessoas desistem.

Os prémios de desempenho são fundamentais. Às vezes pode parecer que não é nada, nós não temos muitos contactos internacionais. Mas, o que fazemos é distribuir as viagens e a participação em congressos internacionais, por exemplo, pelos relevantes, porque não tenho prémios de desempenho. É só para dar uma ideia de como é possível manter os trabalhadores satisfeitos e fixá-los. E há outra forma que é o pacto de permanência.

Odete Fiúza – Relativamente ao INR o grande desafio foi essencialmente a consciência de que, como já foi aqui referido, várias vezes ao longo da tarde, trabalhadores mais felizes fazem organizações mais eficientes, mais competentes. E onde é que reside essa felicidade? Naturalmente que reside em muitos setores da vida do trabalhador, pessoal, profissional, mas está provado cientificamente que a questão da Saúde é diretamente proporcional à questão da felicidade. E o que o INR pretendeu foi, digamos, atuar na qualidade global da vida do trabalhador, dizer-vos que não é propriamente um desígnio exclusivo do INR, esta questão da promoção da atividade física, é um desígnio do país, através do Programa Nacional de Atividade Física desenvolvido pela DGS. E termos macro, é um desafio global do mundo, é um desafio da OMS que, por sua vez também está a desenvolver um programa para a promoção da atividade física.

O INR, estando a desenvolver o Plano de Ação Nacional para a Promoção da Atividade Física, tomou consciência de que, de facto, há grandes défices de consciência de falta ou da necessidade desta atividade física no sentido global e de comportamentos saudáveis, designadamente, e de uma forma muito rápida, a higiene do sono. Não temos noção que, em cada faixa etária, determinadas horas devem ser dormidas e que isto tem uma influência direta com o tempo em que estamos acordados, designadamente, com a questão da obesidade, que é outro dos problemas nacionais e a nível global. Também há uma taxa de obesidade em Portugal imensa e de pré-obesidade e depois, por outro lado, é o sedentarismo e então criamos formas ativas de, não só no próprio local de trabalho, as pessoas poderem mexerem-se, como demos aqui o exemplo, mas também a ida e vinda para o trabalho.

É esta consciência global que vai trazer depois ganhos em saúde, não só nos trabalhadores do INR, vai ter influência com a questão do absentismo e queremos que isto seja um projeto piloto, que tenha sucesso e, por isso, temos estas duas parcerias que já referi, sobretudo com a Faculdade de Motricidade Humana. Queremos desenvolver estas parcerias para o controlo e monitorização da evolução da implementação deste projeto e achamos que pode ser replicado. Obrigada às colegas que apresentaram antes e que fizeram referência ao nosso projeto, porque, naturalmente, todos podemos desenvolver atividades físicas em conjunto e quem sabe o próximo congresso poderá ter uma atividade de promoção da atividade física.

Elisabete Reis de Carvalho – No subtítulo deste Congresso há uma palavra que é “mito” e nós, na Administração Pública, vivemos com muitos mitos. Vivemos com o mito do horário das nove às cinco, vivemos com o mito do trabalhador em funções públicas desmotivado, vivemos com os mitos de que só fazemos o que é estritamente necessário e vivemos com o mito de que não mudamos. Contudo, estamos perante mitos que raramente se verificam, na prática. Nós, na Administração Pública, mudamos e vivemos em constante mudança; aliás, quase todos nós, antes de sair de casa, planeia o seu dia e chega ao final do seu dia e nada do que foi planeado foi executado, por variadíssimos motivos, e uma parte deles não são da sua responsabilidade. E, isso, revela o quanto nós mudamos diariamente. A pergunta é saber se dentro daquilo que mudamos até

que ponto estamos a criar valor e se estamos verdadeiramente a inovar. E, hoje, neste Congresso, já ouvimos alguns dos constrangimentos que temos à inovação: um deles é o tempo. Tempo, que também já ouvi, dantes era escasso. Contudo, disseram, no futuro teremos cada vez mais tempo.

Estou desejosa do futuro em que vamos ter mais tempo, porque esse é, de facto, o recurso que vejo como mais escasso; e não vejo isso só a quem é dirigente, vejo em todo e qualquer trabalhador. A conversar com um trabalhador, a pedir-lhe alguma coisa para a concretização de um projeto, disse-lhe que iríamos receber um *email* a meio da noite e a pergunta que me fez logo a seguir, foi “mas tenho que realizar aquilo que me pedem a meio da noite?” “Não, não, amanhã de manhã, quando chegar.” Este episódio revela que a ansiedade, a pressão para demonstrar resultados, é sentida pelos trabalhadores nas diferentes entidades públicas, tal como certamente é sentida pelos trabalhadores do setor privado.

A referência aos trabalhadores do setor privado e o seu paralelismo com os do setor público, leva-me a realçar que não são justos os estereótipos e oposições que alguns estimulam entre público e privado. Todos nós somos seres humanos, que nos realizamos através do trabalho e queremos ser felizes (outra palavra que já ouvi muito hoje), através do trabalho.

Queremos inovar. E porque é que queremos inovar? Porque sentimos que, através da inovação, vamos facilitar a nossa própria vida no trabalho. E passamos boa parte da nossa vida no trabalho e, se não encontrarmos satisfação naquilo que fazemos, nas pessoas com quem nos damos, se não chegarmos ao final do dia realizados, com a sensação de que somos pessoas plenas, através do que fazemos e do reconhecimento que nos é dado, então a nossa vida torna-se penosa e não queremos isso; não estamos aqui para isso. Daí a necessidade de experimentar, daí a necessidade de inovar, sabendo que estamos a assumir riscos. Inovar, na Administração Pública, implica, muitas vezes, riscos. Mas implica também a aceitação desse risco, do risco de falhar. Mas abraçando o risco, procuramos o sucesso.

Inovar assenta frequentemente em estratégias *win-win*, em que, através da mudança nas organizações, nas práticas de gestão, nos procedimentos, nos processos, se cria valor para todos. Assim, ganham as

organizações, ganham os trabalhadores e dirigentes, ganha a Administração Pública e, muito, muito importante, ganha o país.

David Xavier – Há 20 anos, quando mudei de organização, na primeira grande conversa que tive com os funcionários disse uma frase, que ainda hoje mantenho, “prefiro falhar do que não fazer”.

As organizações na Administração Pública ainda não estão preparadas para a falha. O Direito ao Desafio vem exatamente preconizar a experimentação e o facto de pudermos falhar.

Ninguém coloca no currículo que tentou fazer algo e falhou, mas se calhar aprendeu muito quando o tentou fazer. Todos nós já tentámos fazer, diversas coisas e não conseguimos. Amanhã, talvez seja notícia que o Secretário-Geral da Presidência do Conselho de Ministros prefere falhar, a segunda parte se calhar fica esquecida, mas considero que é preciso fazer e, conseqüentemente, muitas vezes falhar.

É importante trabalhar com as pessoas e estas não estão à espera que o Secretário-Geral se sente ao lado delas e tente perceber o que é que fazem no dia-a-dia, para perceber em que podemos ajudar para mudar. Se o Secretário-Geral se senta ao lado delas está a perceber o que fazem e a melhorar o que corre mal. E, esse desafio, é um desafio que os próprios funcionários percebem como tentativa de melhoria do serviço.

Margarida Silva – Em relação à sala criativa, a ideia surgiu há 3 anos e está agora a começar, porque não houve propriamente resistência a este desafio, mas sendo um projeto novo careceu de tempo de maturação, de tempo de apropriação pelos serviços e de espaço de oportunidade para mostrar as vantagens, reforçado com a criação desta iniciativa do INA.

Da parte das unidades orgânicas do GEPAC sentia-se esta necessidade de mudar o paradigma, de criar novos métodos de trabalho, de envolver os serviços e organismos do Ministério. Mas também da parte dos serviços e organismos do Ministério percebemos essa abertura. A primeira sessão que fizemos, recebemos o Teatro Nacional de São João do Porto e os restantes serviços, mas a primeira coisa que disseram foi “da próxima vez fazemos no Porto”, portanto, havia esta necessidade de se sentirem parte integrante de um trabalho, de um projeto, portanto, aí não houve nenhum problema.

Na implementação, o nosso maior desafio foi primeiro perceber como é que íamos começar, quais eram os fatores críticos, como é que íamos conseguir criar esta metodologia. É uma aprendizagem que vamos ter, porque estamos muito no início.

Até agora, temos notado uma mudança na forma como os serviços e os organismos se relacionam connosco, até a responder aos *e-mails* há diferenças, sente-se que estão todos a trabalhar para um propósito, para um objetivo, é o tal processo de cocriação. Mesmo internamente, apesar de haver sempre... não é resistência, mas há hábitos, as pessoas têm hábitos, estão habituadas a estar no seu local, com o seu computador, com os seus papéis. E depois, terem que ir para o piso intermédio, passar uma tarde ou uma manhã, ou um dia inteiro, a fazer uma coisa completamente diferente, é claro que há sempre quem reclame, mas depois corre bem, porque é um processo aberto, não espartilha, não formata e as pessoas têm liberdade para dizer aquilo que querem fazer, aquilo que pensam.

Na última sessão, que fizemos sobre o plano de atividades do GEPAC, começámos por perguntar o que é que as pessoas queriam para o GEPAC em 2019. Começámos só com isto e, pouco a pouco, mesmo aqueles que são mais calados numa sessão ou

noutra, vão percebendo que isto é um método que, se calhar vai resultar. Não sabemos como vai correr, mas esperamos que este desafio valha a pena e que a nível qualitativo, a nível de pessoal, a nível do valor que criamos, valha a pena.

Elsa Belo – Vou dar por encerrada esta sessão. Não consigo sair daqui sem desafiar todas as organizações que estão aqui presentes, todos os trabalhadores aqui presentes, a pensarem nos vossos desafios, dentro da vossa organização e a encontrarem a melhor forma de como inovar. Não é preciso que seja completamente diferente, basta muitas vezes encontrarmos algo que nunca foi feito ainda nesta organização e que pode ser adaptado à vossa forma de trabalhar e à vossa realidade. É um desafio que vos lanço.

Apresentações dos Projetos Experimentais de Inovação:

“Criação da Unidade de Prevenção e Combate à Fraude da IGAS”, IGAS;

“Melhor Saúde, Mais Motivação”, INR;

“Colabora@AP”, INA;

“Sala Criativa”, GEAPAC;

“Projeto 19-AP”, SGPCM.



Sessão Paralela II

Investigação e Inovação



**EMANUEL
CASTRO**

Coordenador Executivo
da Associação Geopark
Estrela - Projeto
"Geopark Estrela"



**JOSÉ MANUEL
MENDONÇA**

Presidente do Conselho de
Administração do Instituto
de Engenharia de Sistemas
e Computadores,
Tecnologia e Ciência
(INESC TEC)



**JOSÉ MARIA
ALBUQUERQUE**

Vice-Presidente do
Instituto Nacional de
Saúde Doutor Ricardo
Jorge, I.P. (INSA, I.P.)



LUÍS COELHO

Professor da Escola
Superior de Tecnologia
de Setúbal/Instituto
Politécnico de Setúbal
- Projeto "Tess2B"



TIAGO CAVACO ALVES

Vice-Presidente da
Science4you, S.A.



MODERADORA:

ALICE VILAÇA

Jornalista da Antena 1

Alice Vilaça – Vamos começar por uma intervenção inicial dos oradores sobre o tema desta sessão, mas recorde os presentes que vão poder colocar questões, tal como aconteceu nas sessões da manhã.

Qual a vossa perspetiva para o tema que vamos debater esta tarde, investigação e inovação? Qual a importância da investigação e da produção de conhecimento científico no setor público e a integração de investigação com a inovação? No fundo, de que forma é que, olhando para o tema Investigação e Inovação, que resposta é que podemos dar? Vou começar pelo professor Emanuel Castro.

Emanuel Castro – É um prazer discutir e, no fundo, abordar aqui esta questão da investigação e da inovação. Alguns de vocês vão estranhar porque é que estou aqui, a falar do Geoparque Estrela e, se calhar, a resposta a esta questão, que me parece muito pertinente e muito atual estará, exatamente, na história e no percurso deste projeto. O Geoparque Estrela é, de uma forma muito breve, uma candidatura à UNESCO de um território de 2.200 Km² que se pretende que venha a ser o Geoparque Mundial da UNESCO muito em breve. É um projeto que começa na Academia, que começa na integração entre duas instituições de ensino superior. Uma delas, da qual faço parte, é o Instituto Politécnico da Guarda, e a outra, é a Universidade da Beira Interior. Portanto, duas instituições que estão associadas à Serra da Estrela.

Este projeto começa de uma forma, que muitas vezes, não acontece, em que a universidade ou a instituição de ensino superior, sai dos seus muros, sai daquilo que são os muros da academia, que muitas vezes é muito fechada e tenta apresentar à sociedade e ao território um projeto que nós julgamos que possa ser inovador, que possa constituir um novo paradigma de desenvolvimento daquele território.

Aquilo que fizemos foi ir ao encontro dos diferentes municípios que constituem o território do Geoparque Estrela e apresentar o trabalho da academia. E o trabalho, neste caso, do Instituto Politécnico da Guarda é mostrar como é que podemos, através do conhecimento científico, ajudar o território a construir novas estratégias de desenvolvimento.

Respondendo à questão da relação entre a investigação e a inovação, que é uma questão bastante pertinente, não pode haver inovação, não pode haver conhecimento, não pode haver desenvolvimento sem investigação e sem conhecimento. Contudo,

também acho que, cada vez mais, o conhecimento científico e a investigação, têm de ser aplicados e têm de ser integrados e associados àquilo que são as necessidades reais dos próprios territórios. Quer o Instituto Politécnico da Guarda quer a Universidade da Beira Interior e, em particular, o Geoparque Estrela, tentam procurar, no seu trabalho quotidiano, estratégias que possam ir ao encontro daquilo que são as necessidades reais das populações e a necessidades reais dos territórios.

Estamos aqui a falar de trabalho e de estratégias de desenvolvimento territorial, que estão muito assentes na questão da sustentabilidade, mas também da Educação, da Ciência, do próprio turismo. No contexto do Geoparque, acreditamos seriamente que, quanto maior for o conhecimento produzido maiores serão também os desafios que se colocam ao nosso trabalho, porque maior é o conhecimento que temos dos reais problemas. Isto para dizer que tem de haver uma relação de causa-efeito entre aquilo que é a investigação, aquilo que é o conhecimento produzido e aquilo que são as estratégias e as soluções encontradas e, obviamente que, no contexto desta realidade, são muitos os desafios que se colocam, também, do ponto de vista da investigação.

Para dar um exemplo rápido, estamos, neste momento, a desenvolver aquilo a que chamamos de “Rede de Ciência e Educação para a Sustentabilidade”, que é uma rede que vai integrar várias unidades de investigação de várias universidades do país e que procuram encontrar soluções e pensar o desenvolvimento deste território para o século XXI. Este é um contributo muito interessante e muito importante que o próprio Geoparque e as instituições de ensino superior, em parceria com o mesmo, pretendem dar ao desenvolvimento daquele território.

Alice Vilaça – Já vamos olhar para exemplos mais concretos, para perceber de que forma é que esse “casamento”, digamos assim, é feito. E vou passar a palavra ao professor José Manuel Mendonça, não vou repetir a questão para todos que ela é muito longa, mas o que dizer sobre o tema que nos traz cá hoje?

José Manuel Mendonça – É uma honra e um prazer estar aqui a partilhar um bocadinho da minha experiência e a do INESC TEC, instituição que tenho o privilégio de presidir, e que é o maior instituto de investigação em Portugal, com cerca de mil investigadores. O mote do INESC TEC é o “da produção de

conhecimento até à inovação de base científica". A inovação, para ter impacto, para ser diferenciadora nas empresas, ou nas organizações, nos hospitais, na Administração, para ser verdadeiramente diferenciadora, tem que ser de base muito sólida e a base da ciência nessa inovação, é sempre diferenciadora dos produtos, dos processos e dos serviços.

Há uma coisa muito importante na investigação, na inovação, que é a cadeia de valor. Investigação é produzir algoritmos e modelos, novas tecnologias, *papers* em revistas internacionais referenciadas internacionalmente, doutoramentos. E inovação nas organizações é fazer transformação, nos produtos, nos processos, nos serviços e nos modelos de negócio. E há aqui uma cadeia de valor que, às vezes demora dez, vinte, trinta anos, até que a maturidade do conhecimento, a maturidade da tecnologia lhe permita passar a transformar-se em valor económico. Um exemplo: dois prémios Nobel da Física que há dois ou três anos, um na área das fibras óticas e outro na área da *foto view*, os CCD que estão em todas as câmaras de filmar e fotográficas, foram atribuídos 25 anos depois da descoberta, e ninguém duvida hoje do impacto brutal dessas duas tecnologias, que tinham sido descobertas 25 anos antes. Muitas vezes essa maturidade demora muitas décadas. Hoje em dia, como a aceleração é muito superior, os períodos são muito mais curtos, mas é muito importante perceber que ciência é que é aplicada.

O Ministro Mariano Gago costumava dizer "ciência aplicada aplicável", que fosse útil, que servisse para alguma coisa e é muito importante que na investigação, se tenha um propósito de relevância social e de potencial impacto económico porque senão, esse investimento que a sociedade e as empresas colocam na ciência, é perdido. Uma coisa é ser perdido, outra coisa é ser útil daqui a cinco, dez ou vinte anos.

Alice Vilaça – Desculpe interrompê-lo, mas em investigação, às vezes é preciso dar dois ou três passos atrás, para se dar um passo em frente.

José Manuel Mendonça – Sim, investigação não é engenharia, investigação não é um processo organizacional, tem riscos, tem incertezas, às vezes procura-se uma coisa e encontra-se outra. Não sei se sabem que o *post-it*, aquele papelinho, foi inventado por um investigador que andava à procura de uma cola superforte e tropeçou numa superfraca. Por outro lado, da parte das organizações, das empresas, dos hospitais, da Administração Pública, etc.,

é preciso capacidade de absorção, de endogeneização, é preciso perceber quais são os problemas, quais são os desafios e de que forma é que o conhecimento, a tecnologia, nos ajudam a resolver problemas concretos.

As tecnologias da informação, em que trabalho no meu Instituto, têm uma vantagem porque são tecnologias capacitadoras que estão, praticamente, em todas as indústrias, todos os serviços, todas as organizações hoje em dia. Por exemplo, nos anos 80, na Administração Autárquica, os sistemas de informação não existiam. Então, foi desenvolvido um *software* que depois foi colocado no mercado por uma empresa (não digo aqui o nome, passo a publicidade) e rapidamente se instalou em 160 autarquias do Norte do país e nos PALOP. Hoje em dia, é trivial um *software* de gestão autárquica mas, em 1980, não havia nada, era tudo à mão e os processos de digitalização aterrorizavam qualquer pessoa. Portanto, esta capacidade de desenvolver, de encontrar aplicações ou, por exemplo, nos anos 80, a Novabase (posso dizer o nome porque é uma empresa cotada em bolsa), saiu da universidade, saiu da investigação e podia dizer aqui muitos, muitos outros exemplos.

É muito importante que os gestores, que os líderes das empresas e das organizações tenham consciência que a diferenciação dos seus produtos e serviços, a eficácia e eficiência dos seus processos, a rentabilidade da máquina que estão a gerir, dependem muito do conhecimento, de tecnologia e inovação. E, é muito importante que os responsáveis pela política pública percebam que a política pública precisa de ciência e conhecimento que, geralmente, não está nos assessores, nos Secretários de Estado, nos Ministros e nem nos consultores que fazem uns *powerpoint* que são pagos principescamente, sem esse conteúdo e sem essa base. E em Portugal, felizmente, nas instituições científicas, nas universidades, basta procurar, há muita competência, diria eu, que há competência para resolver a grande maioria dos problemas das organizações e das empresas públicas ou privadas.

Alice Vilaça – Agora o Professor José Maria Albuquerque, do Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge.

José Maria Albuquerque – Talvez começasse um pouco pelo que o meu colega de painel acabou de elencar, para valorizar duas ou três questões que se prendem com, digamos assim, os primeiros princí-

pios. De facto, a inovação não é um processo linear, como muito bem foi referido, e não se resume nem à criação de novos produtos nem de versões melhoradas de produtos, processos ou serviços. Implica a criação de novos sistemas, de novas soluções e, até, de novas organizações e podem ser, como se estava a referir, um empurrão tecnológico que os crie, ou pode ser o colmatar de uma necessidade.

Dito isto, é preciso ver que a inovação tecnológica, neste caso e nas organizações, requer uma capacidade individual, uma capacitação, uma aptidão individual. Ela também depende de uma certa rotina, de uma organização que seja capaz de apreender e incorporar, gerar e manipular, grandes quantidades de conhecimento. Aliás, há a transição da abordagem da inovação não na economia, não como uma economia do conhecimento, mas como uma economia de aprendizagem o que é um passo acima, um passo mais alto, como dizia o meu colega.

Penso que, na área da saúde pública, pelas suas facetas que vão desde a resposta a emergências, desde os programas de vigilância, efetividade de vacinas, saúde de base populacional, os inquéritos que nós fazemos à população são um grande exemplo. Como dizia, está implícita não só haver esta capacidade nas pessoas, não só haver o conhecimento que é mais do que informação, haver uma capacidade de aprendizagem a que se devem acrescentar as infraestruturas. E o investimento nessas infraestruturas, nós podemos considerar até os regulatórios, políticas fiscais, flexibilidade das organizações e é por isso que qualquer política que se adote, como referiu muito bem, tem que ter em conta esta visão de conjunto e ela tem que ser encaçada, tem que ser entrelaçada. A política setorial de inovação tem que ser muito próxima da política económica. Tem que haver uma na política de educação, tem que haver uma na política de investigação e tem que haver uma na política cultural.

Quando se fala na questão dos serviços e dos produtos, estamos sempre a pensar no mercado como grande mediador e isto não é necessariamente verdade, ou não se esgota aqui a inovação nem o papel da tecnologia e da investigação na inovação. A partilha de conhecimento, em rede, pode acontecer fora do mercado, e há vários exemplos disso até, na própria Administração Pública, nas agências. Não vou dar os exemplos sacrossantos da *internet* e do *world wide web* que não tiveram a mediação do mercado para se tornarem relevantes em termos

económicos e societários. E ressalvo o que o Professor Conte, já falecido e que foi o nosso egrégio e o avaliador do sistema de inovação no sistema científico e tecnológico português do tempo do, também falecido, Professor Mariano Gago, disse que, pela grande complexidade, este processo de inovação e estas políticas não devem ser deixados somente à auto-organização ou às forças do mercado e têm que ser fortemente governadas. A governação deste sistema é muito importante.

Vou fazer um pequeno parêntesis para, a seguir, responder ao desafio com exemplos tangíveis. Vim do setor da Saúde, do Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge que é um laboratório do Estado, é um laboratório de referência na área da saúde, é um observatório em saúde. Tem uma implantação nacional como o INESC, temos um centro de saúde pública no Porto, temos um departamento de doenças infecciosas no Sul de Portugal, em Setúbal, portanto, tem uma implantação nacional e tem seis departamentos técnico-científicos que vão desde a genética humana, a alimentação e nutrição, doenças infecciosas, de saúde ambiental, epidemiologia e promoção da saúde. Digamos que tenta abarcar todas estas facetas da Saúde Pública, com a responsabilidade de ter essa missão e eu queria, só como introdução, podemos voltar ao assunto, mas só para situar que a nossa investigação não é desgarrada, nem pode ser, daí que possa ser diferenciadora, justamente por isso, das outras missões, da missão de observação, da missão de referência. E quando falo em referência falo, por exemplo, da efetividade de uma vacina para a gripe. Quando falo de observação falo, por exemplo, nos inquéritos à saúde populacional, como o Inquérito Nacional de Saúde, com exame físico, o inquérito alimentar que, depois, criam um acervo de informação. Hoje, felizmente, os políticos podem formar as suas políticas já com uma informação que há cinco anos não tínhamos.

Portanto, esta ideia de haver uma investigação científica, de haver todos estes desafios, de podermos absorver até políticas de inovação que estejam abertas a linhas de financiamento, como referi, e o financiamento é muito importante. Temos esta ótica, esta responsabilidade e é com esta forma, que formatamos a investigação científica, se é que posso usar este termo, mas é desta forma que informamos, ou direcionamos a investigação que fazemos. E talvez parasse por aqui, agora, para voltar aos temas

dos desafios na área da saúde e as suas limitações por sermos uma instituição pública, um laboratório do Estado.

Alice Vilaça – Vamos passar a palavra ao professor Luís Coelho, Professor da Escola Superior de Tecnologia de Setúbal.

Luís Coelho – É com todo o gosto que saímos da academia e vimos aqui falar daquilo que falamos e fazemos na academia. É um papel fundamental para passar, como o Professor disse, da investigação para a inovação e depois, no final, para a contribuição do bem público.

Pediram-me para vir falar aqui de um projeto demonstrador, um projeto europeu na área da energia, e, obviamente, não vou falar da parte técnica. Este projeto tem como objetivo permitir reduzir o consumo da faturação energética nas nossas casas em 25% a 30%. Se o conseguirmos, estamos a contribuir para o bem público. Mas a questão é a seguinte: Porque é que nós fazemos investigação e inovação nas nossas academias? O que é que nos motiva? Podemos fazer por obrigação, o meu Presidente pode dizer “tens de trabalhar naquele projeto e fazer um certo número de artigos”. Mas a investigação, sendo um processo criativo, precisa que estejamos motivados, não podemos ser obrigados.

Há várias razões pelas quais nos motivamos para fazer investigação nas nossas instituições, mas há uma que é nobre, faz parte da nossa missão como instituição pública e como funcionários públicos, que é servir o bem comum, o bem público. Temos de contribuir para o desenvolvimento das nossas comunidades de forma sustentável, comunidades a nível nacional, regional, local a vários níveis, inclusive, sem esquecer o espaço europeu e comunitário. É esse gosto de vermos a nossa contribuição, por mínima que seja, ser usada para desenvolver toda esta comunidade que nos motiva a trabalhar na investigação e na inovação.

Quais são as principais competências nas universidades e dos institutos politécnicos? Têm duas fundamentais: a competência na área pedagógica e a competência na área da inovação e, sendo essas as nossas competências, é aí que devemos servir o bem comum. Podemos estar a fazer investigação muito interessante, podemos publicar muitos *papers* para os podemos apresentar em conferências, mas isso não chega, temos que passar esse trabalho, os resultados desse trabalho, para o exterior, através de

dois vetores e para satisfazer estas duas competências.

Primeiro, temos que transferir o conhecimento que vamos adquirindo, ano após ano, e isto é um processo que decorre às vezes muito rapidamente, para os nossos programas curriculares. Os nossos alunos têm que, permanentemente, conhecer o que é que está a ser feito de inovação. No meu caso na área da engenharia de inovação tecnológica e, mais ainda, o que é que se prevê fazer no futuro, porque eles não vão trabalhar no passado, vão trabalhar no futuro. E isso adquire-se através do trabalho em investigação, com motivação, perceber o que é que se passa, o que é que está a ser desenvolvido, perceber quais são as novas tendências e informar imediatamente os alunos. Este processo de investigação é muito importante para tornar atuais e dinâmicas as formações nas nossas academias.

Alice Vilaça – Há uma imagem a que estamos habituados todos os dias, com os nossos telefones e computadores, é que é preciso ir atualizando o *software* porque, de um dia para o outro, ficam desatualizados.

Luís Coelho – Exatamente. E este processo de atualização dos programas curriculares tem dois sentidos. Nós também temos que perceber o que é que está a aparecer de novo do lado de lá, dos alunos, porque às vezes, estamos a falar de uma forma já desatualizada. É um processo dinâmico mas, para quem está nesta atividade, o que nos motiva é contribuir para o desenvolvimento da nossa comunidade.

Outro vetor, como tinha dito, é passar todo este conhecimento para as instituições, para as empresas. Já falámos de manhã que há uma dificuldade e Portugal tem um indicador baixo, mas temos de fazer este esforço e, neste caso particular, fazer este esforço com as Instituições da Administração Pública nacional e local. É algo que temos que promover para que a investigação e a inovação possam resultar no bem comum, baseada em protocolos de colaboração, baseada em parcerias e participando em consórcios de projetos nacionais, de projetos internacionais europeus, etc.

Mas essa potencialidade está a ser aproveitada e há muitos exemplos, porque temos ali “a realidade atrás dos mitos” e a realidade até é melhor do que nós pensamos. Há alguns mitos que obscurecem esta realidade. Vamos acabar por perceber que, na verdade, estamos a colaborar bastante com institui-

ções, estamos a conseguir levar esses conhecimentos às instituições, mas temos que fazer mais. É um processo muito dinâmico e não podemos pensar que já está tudo em velocidade de cruzeiro porque não há velocidade de cruzeiro na investigação nem na inovação e nós estamos aqui para tentar colaborar nesse bem público, nesse bem comum.

Alice Vilaça – Vamos passar a palavra ao Tiago Cavaco Alves, Vice-Presidente da Science4you.

Tiago Cavaco Alves – Para começar, investigação e inovação são duas palavras que ouvimos em todo o lado e que soam bem em qualquer discurso, em qualquer *powerpoint*, caro ou barato, feito por algum consultor, mas vou dizer o que é que para mim significa investigação e inovação. Entendo a investigação um pouco na lógica da cadeia de valor, investigação pensando que é tudo aquilo que se faz, se calhar, dentro de algum gabinete, para criar algo e a inovação é quando esse algo se transforma em algo aplicável, com aplicabilidade.

Penso que foi isso que aconteceu com a Science4you. O modo como a Science4you nasceu de uma inovação no setor público, foi de uma parceria relativamente simples, incipiente, entre o ISCTE e a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, em que os alunos da Faculdade de Ciências, como parte de um projeto de uma cadeia de aplicabilidade empresarial, teriam de fornecer aos colegas do ISCTE de gestão e de finanças, ideias relativamente disruptivas e de base científica, para que eles pudessem criar um negócio, um *business plan* à volta dessas ideias.

Um dos papelinhos dizia “kits de Física para vender nas escolas” ou “kits de física para vender no retalho”. E deste papelinho que chegou às mãos do grupo de trabalho do ISCTE, nasce o primeiro *business plan* da Science4you. O projeto correu bem, teve uma nota boa, houve alguns professores que se interessaram e que contribuíram, não só com a sua influência, mas também com o seu dinheiro. Hoje a Science4you tem bastantes acionistas, seis ou sete são professores do ISCTE e professores da Faculdade de Ciências que, na altura, investiram 250 ou 500 euros e ajudaram o grupo fundador a criar a empresa. Houve também apoio público, da Portugal Ventures que é um fundo de capital de risco público e que foi o primeiro investidor na Science4you. Hoje temos um Banco Privado e temos também o Banco Europeu de Investimento.

Mas a origem, a semente de tudo isto nasceu de uma coisa tão simples como alunos, com diferentes bases ou de diferentes áreas da Universidade, juntaram-se, enviaram uma ideia, outros agarraram-na e, depois, foi havendo um conjunto de situações que permitiram que a Science4you, seja hoje o maior fabricante nacional de brinquedos, com vendas em mais de 40 países e superiores a 20 milhões de euros.

Ligando aqui com o título do Congresso, “a realidade por trás de mitos e barreiras”, devemos mesmo quebrar três mitos na inovação pública. O primeiro mito é que as temáticas da inovação no setor público, são sempre coisas importantíssimas, mas para a saúde, para a educação. Gostaria de perguntar se algum dos senhores aqui presentes acharia que, do setor público, partiria de uma inovação que daria origem a brinquedos? Alguém se lembraria?

Alice Vilaça – Quando se pensa em investigação, inovação, não é a 1ª coisa que nos vem à cabeça!

Tiago Cavaco Alves – De certeza que não, brinquedos! Portanto, sempre que alguém tem uma ideia, em qualquer grupo de trabalho, sobre uma temática e que pensa que aquela ideia não vai ter aprovação, isto não vai avançar, lembrem-se que, uma vez, deu brinquedos.

A segunda tem a ver com a complexidade ou, neste caso, com a falta dela. Tão simples como *kits* de física para vender nas escolas, e daqui evoluiu-se para *kits* científicos, saiu-se das escolas, e foi-se para o retalho, para os supermercados, foi-se para a FNAC, para o Toys Are Us, foi-se para o Carrefour e chegou-se a mais de 40 países, e chegou-se a uma empresa que, dez anos depois, é reconhecida por boas razões, por razões que têm a ver com tudo aquilo que fez.

A terceira é a rentabilidade. É um projeto rentável, a Science4you tem resultados positivos. A partir do segundo ano, a Science4you, tem tido um investimento forte, tem resultados positivos, com lucros, e é hoje uma empresa saudável a nível lucrativo. Nos próximos dias vamos ter notícias sobre o fecho do trimestre que vão dar bem conta disso. Como dizia o Professor, um bem público a dar lucro, a transformar, o que se cria no setor público e a entregá-lo, em parceria, com privados e, no final do dia, a dar dinheiro. Isto é bom, na minha opinião, naturalmente.

O bem público é muito importante, mas o mito ou a barreira é que não pensemos apenas em coisas

do tal bem público deste arco social da saúde e da educação, pensemos em coisas de que as pessoas realmente precisem e em coisas que tenham um objetivo final de dar dinheiro, porque assim conseguimos trazer mais gente para dentro. Porque, chegar ao pé de alguém e dizer, “vamos fazer alguma coisa para o bem público” é bom, é bonito e também funciona, mas dizer que “vamos fazer alguma coisa para o bem público”, como eu acho sinceramente que a Science4you faz, ao levar a ciência aos mais pequenos, mas que também vai dar dinheiro e rentabilizar o investimento, foi também o que convenceu professores a investir, a Portugal Ventures a investir, bancos a investirem e outros parceiros também a investir. Portanto, estes três mitos, o mito da temática, o mito da complexidade/simplicidade e o mito da rentabilidade, foram três mitos que a Science4you ajudou a quebrar, em relação àquilo que pode sair do setor público. É a principal mensagem inicial que podemos depois detalhar.

Alice Vilaça – A Science4you, por si só, é uma resposta à pergunta inicial. É muito fácil perceber que a tal investigação que foi feita dentro das quatro paredes está agora nas lojas, nos corredores dos *shoppings*, nas escolas e nas nossas casas. Vou deixar o Tiago Cavaco Alves excluído da próxima ronda, porque a Science4you, por si só, é um exemplo.

Pretendia que nos dessem um exemplo que seja fácil de percebermos, e se for da Administração Pública tanto melhor porque o Congresso é da Administração Pública, de projetos ou ideias que se lembrem, que estejam concretizadas neste momento e que tenham saído das academias, que tenham tido a aplicação prática e que, de alguma forma, no nosso dia a dia e sem nós nos apercebermos, são fruto de uma investigação da academia. Podemos começar pelo Emanuel Castro.

Emanuel Castro – Dando um exemplo em que nos possamos reconhecer que é o próprio projeto que aqui represento e que é um exemplo claro dessa relação, que saiu da academia e que está hoje no terreno. Enquanto ouvia os colegas de painel, estive aqui a fazer algumas contas rápidas e posso-lhes dizer que, só em termos deste projeto que saiu de uma ideia incipiente da academia, aliás, saiu duma conversa inicial, depois transformou-se numa investigação mais desenvolvida, já estamos a falar de quatro anos, mas é um projeto que, só este ano, tem um investimento, entre público e privado, de quase meio milhão de euros. E meio milhão de euros de

investimento direto àquilo que são os problemas, as realidades concretas do território da Serra da Estrela, que é composto por nove municípios.

Portanto, estamos a falar de algo, que ainda não é muito visível, mas que já é uma realidade importante da forma de transferência de conhecimento muito significativa, que sai da academia, num território que é um território de baixa densidade, com problemas de interioridade significativos que, aqui Lisboa muitas vezes não se apercebem, mas que existem e são muito reais. Estamos a falar de um projeto que, só nos últimos dois anos, criou dez postos de trabalho diretos, num território com tantos problemas de baixa densidade, de perda demográfica, com problemas de envelhecimento e que cria dez postos de trabalho diretos, sem contar com os indiretos, parece-me este exemplo, *per si*, um grande exemplo para se poder discutir.

Alice Vilaça – Passo a palavra ao professor José Manuel Mendonça

José Manuel Mendonça – Telegraficamente, porque o debate é muito interessante. O exemplo que dei da administração autárquica tem a ver com as áreas metropolitanas, do urbanismo, do sistema de georreferenciação que permite aos cidadãos fazer consultas *online* do PDM, por exemplo, da Câmara do Porto e da Maia.

Agora, vou mudar radicalmente para o grande concurso das concessões de energia eólica que, juntamente com as outras renováveis, transformou Portugal num país líder, a nível mundial, sendo um *record* do mundo em produção de energia elétrica de quatro dias seguidos, só com renováveis que são 65% da eletricidade produzida. Isto foi feito também com a universidade, com os seus investigadores a presidirem a um concurso de concessão de energia eólica, que teve 500 reclamações dos maiores incumbentes do mundo e nenhuma foi para tribunal, nenhuma foi para a imprensa. Porquê? Porque houve competência científica e técnica e independência e também foi uma ajuda à política pública.

Em terceiro lugar, como disse e muito bem, há áreas cruciais e a da saúde pública é uma delas, a energia, as comunicações, o ambiente. Estou ligado a um projeto novo, a um laboratório colaborativo ligado à gestão integrada da floresta e dos fogos. O *knowhow* está dividido por várias universidades, politécnicos, fragmentado em grupos pequenos e isso torna-o incapaz de ter um impacto. Este laboratório

colaborativo tem as maiores empresas florestais, as empresas energéticas, que estão preocupadas com os fogos obviamente, e toda a capacidade científica nacional. Há aqui uma coisa muito interessante: o interesse público é privado e o interesse privado é público, sendo que a floresta é um dos maiores ativos do país e, se for bem gerida, tem um valor acrescentado nacional muito grande. Neste caso, a matéria-prima e os processos tudo é *made in Portugal*, mais vale fazer isso do que importar madeira da África do Sul e as grandes empresas importam madeira à razão de dois ou três grandes navios por semana. E, por outro lado, o interesse público tem a ver com os fogos. Há aqui um interesse público e privado, tudo misturado e ao mesmo tempo.

Já vimos que a Science4you é um exemplo brilhante *made in Portugal* que se internacionalizou e que saiu da universidade pública. Eu diria, sei que estou a ser atrevido, que não conheço nenhuma *startup* tecnológica, de dimensão internacional que não tenha saído da universidade pública, não saiu de nenhum grupo empresarial, não saiu dos Mello, não saiu da Sonae, saíram todas de universidades, e há dois ou três exemplos, para além dos que disse.

Por exemplo, o Chipidea, do Instituto Superior Técnico, teve um êxito de mais de 100 milhões de euros, não só para os *founders*, mas também para a banca nacional que investiu. A Feedzai, que neste momento é um unicórnio e que saiu da Universidade de Coimbra, que faz *software* de deteção de fraude bancária. Ora, Portugal não é um país fantástico nas finanças, nem na bolsa, mas o *software* é de nível mundial. A Debian, que faz redes vinculares, redes de *wireless* que são transportadas pelos táxis e pelos autocarros e que levam a *internet* a todo o lado, começou com os táxis e os autocarros da cidade do Porto e agora está em Nova Iorque e Singapura. Isto são exemplos de como é que a ciência das universidades públicas se transforma em negócios de escala internacional e mundial.

Finalmente, só para terminar, se não houvesse essa capacidade, o investimento estrangeiro continuaria a ser investimento em mão de obra barata, como dizia o engenheiro Belmiro de Azevedo, “para comprar mão de obra ao minuto” e esse investimento estrangeiro está a fazer centros de engenharia e centros de investigação em Portugal. E grandes empresas europeias, sobretudo, mas também internacionais, estão neste momento a instalar-se em Portugal, gerando milhares de empregos qualificados, com um padrão

de investimento que é completamente diferente do padrão que existia há dez ou vinte anos.

Alice Vilaça – Vamos ouvir o Professor José Maria Albuquerque.

José Maria Albuquerque – Vou deitar um pouco de água fria nos vossos entusiasmos, só por uma questão: porque temos que distinguir aquilo que são exemplos, como o professor deu, e o que o colega de painel da Science4you acabou de exemplificar eloquentemente, e que são *spin-offs*, isto é, são ideias que são maturadas com toda uma capacidade tecnológica, com uma capacidade de aprendizagem, mas depois vão à vida. E essa vida é testada entre todos, gostei muito que o colega de painel tivesse dito “teve uma boa nota”. Nunca dirá isto numa reunião de potenciais *stakeholders*, mas isto é muito interessante, porque houve professores elucidados, o INESC tem esta fertilização cruzada com a universidade. Sou engenheiro e posso saber sobre esta experiência feita na área geral das tecnologias e materiais que tem professores sábios que validam uma boa ideia e dão uma boa nota.

E digo um balde de água fria, no sentido de nos recentrarmos um pouco na perspetiva do instituto público que aqui estou a representar, de um laboratório estratégico no âmbito nacional e que tem uma série de pesos e contrapesos inerentes. Vou dar dois exemplos, que circunscrevem um pouco dois exemplos do que eu, que tenho a área da responsabilidade e da investigação e inovação, poderia fazer. Nós tivemos o apoio do COHITEC para desenvolver uma ideia na área da espectroscopia de massa que já não é sequer tratar do DNA de uma proteína, mas um marcador, um sinalizador potencial da doença de Parkinson.

E correu tudo muito bem, houve treino das nossas equipas para acompanhar o processo do COHITEC, com fundos públicos e, a determinada altura, num diálogo com a tutela, dizíamos “nós vamos fazer isto, está-se mesmo a ver que vai dar uma coisa que é uma *spin-off*, incubar aqui uma ideia, que depois faz a vida dela”. Mas, de repente, há uma pergunta que devíamos ter feito, perfeitamente legítima e que é a seguinte: “Os senhores têm que ter um regulamento de propriedade intelectual?”. Tivemos de fazer um regulamento de propriedade intelectual que teve de ser aprovado pela tutela. São coisas inerentes, não podia fazer outra coisa porque, obviamente, há um custo de oportunidade. Mas, com isto tudo, o

COHITEC mudou relativamente as regras e deixou de ter o financiamento semente. Depois dissemos, nós vamos ajudá-los a fazer a ponte com investidores, eventualmente públicos ou semipúblicos, parcerias, etc. mas vocês têm de fazer um plano de negócios.

E, portanto, há uma nova aprendizagem. Como é que, equipas que estão assoberbadas com outras tarefas, têm que aprender a fazer um plano de negócios para poder apresentar a investidores? Nessa primeira interação isto já aconteceu, a determinada altura, isto diz muito, não só da minha instituição mas com muitas associações públicas e algumas, sobretudo laboratórios do Estado, que continuam a não ser avaliados, que têm um certo *handicap* em relação a financiamentos do Estado em sede, por exemplo, do Compete ou da própria FCT e há linhas de financiamento dos planos operacionais para instituições que tenham unidades de investigação avaliadas com excelente ou mais. Nós não podemos ter uma unidade de investigação porque somos um laboratório do Estado. Ninguém abre linhas de financiamento para laboratórios do Estado. Isto são as nossas dificuldades no dia a dia.

O que acontece é que temos recursos, temos um *help cluster* que se disponibiliza, que diz “nós ajudamos a vossa equipa a poder fazer um modelo de negócio” e tudo isto é um desafio, é uma ciência em si. É um exemplo de “empatango”, para simplificar, não me levem a mal, porque isto é, legítimo e muitíssimo importante. Tem é de ser à prova de bala, porque como é uma instituição pública, o diálogo com a tutela tem de ser muito prudente, porque está em causa a saúde pública, tudo isto é da maior seriedade e tem estes ingredientes, estes diálogos um pouco “emperrados”.

Alice Vilaça – O que é que aconteceu a esse projeto?

José Maria Albuquerque – Neste momento, o projeto ainda está numa fase de tentar cativar, porque uma das respostas de um dos grandes investidores, que até é um conhecido industrial, dizia a “ciência é excelente.” Após as negociações, numa conversa de café no INETI, nem ele sabia que eu era o responsável do Instituto Ricardo Jorge, disse “a ciência era fantástica, mas o que eles queriam, era equipar o laboratório”. Eu senti isto quase como uma ofensa, não por ele, mas como que uma ofensa histórica. “Vamos ter o laboratório equipado”, transparecia do olhar das minhas investigadoras quando estavam a fazer a apresentação do projeto. Elas queriam muito

ter a máquina para poder fazer os ensaios. E, portanto, isto é uma situação que deve obviamente preocupar-nos.

Agora uma nota feliz. Como já disse, desde 1953, o Instituto Ricardo Jorge é um laboratório de referência da gripe e conseguimos criar uma plataforma que é INSaFLU (INSide the FLU), uma plataforma gratuita, bioinformática, *online* e gratuita, que foi criada para processar os dados primários da sequenciação de nova geração, do genoma completo do vírus. Já se consegue fazer com as pessoas mas, como sabem, os vírus circulam de maneira diferente de época para época. Portanto, é bom que nós antecipemos, porque daí, obviamente, vai depender a melhoria e qual a vacina que o Estado vai adquirir para a época gripal que aconteceu no hemisfério sul, na época anterior.

Esta plataforma foi criada com alguns *inputs* da universidade, é uma plataforma que é gratuita e que não vai ser paga, que é disponibilizada apenas há 6 meses e já tem 60 instituições, entre institutos nacionais de saúde congéneres e instituições de investigação, que usam esta ferramenta bioinformática. Tudo isto é disponibilizado gratuitamente. E acho que deve continuar a ser gratuita.

A dificuldade que tenho, vindo de um laboratório do Estado, é a de sensibilizar as tutelas, mas também os nossos parceiros da Administração Pública. Se o INIES nos conseguisse arranjar um algoritmo que quantificasse estes intangíveis, só para quantificar o valor da plataforma, daqui a quatro meses, quando forem 160 instituições no mundo a consultar uma plataforma que foi criada em Portugal, no Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, quanto é que isto vale?

Está estritamente na nossa missão a proteção dos riscos de saúde pública, portanto, isto é uma evidência mais tecnológica do que era em 1953. Nós somos o laboratório de referência do vírus da gripe, mas qual o impacto económico, se se compra este lote, aquela estirpe, se se vai escolher este tipo ou outra estirpe, para desenhar a vacina e todas as características genéticas que lhe estão associadas, a maior ou menor virulência. E isto tem um valor económico, basta vermos qual é o valor económico das pessoas estarem doentes até na nossa a própria Administração Pública.

Esta é a nossa dificuldade. Quando vamos para o mercado, esse valor está estabelecido pelas regras

do próprio mercado. Quando não se vai, e acho que não se deve ir neste caso que eu dou agora como exemplo, seria muito útil que nós tivéssemos o desassombro de alocarmos um valor, um valor financeiro, quanto é que isto custou? Devo dizer que foi um valor marginal, no sentido em que tivemos que integrar numa carreira decente a pessoa que fazia esta investigação que era um técnico superior, que fez o doutoramento e conseguimos, num concurso público, integrá-la. São estas as dificuldades que nós temos e é bom que tenhamos essa sensibilidade.

Alice Vilaça – Vamos ouvir o professor Luís Coelho, com um exemplo concreto. Não sei se quer voltar a falar do projeto que falou há pouco?

Luís Coelho – Vou dar o exemplo de outro projeto, ou de outros projetos em que colaborei, relativamente à forma como nós aquecemos e arrefecemos os nossos equipamentos. Há uns anos atrás, foi identificado que havia uma tecnologia muito usada nos países frios do Norte da Europa, Suíça, Suécia, que eram bombas de calor geotérmicas, aqui não interessa o pormenor técnico, mas é uma alternativa aos nossos sistemas de ar condicionado. E foi identificado pela Comissão Europeia que, com algumas adaptações, essa tecnologia podia ser trazida para os países do Sul da Europa, que têm uma exigência diferente, por exemplo, arrefecer etc. Como é que a Comissão Europeia pensou, qual é que será o mecanismo que possa levar esta tecnologia a chegar ao mercado do sul da Europa? O mecanismo é através da investigação e da inovação e promoveu financiamento para projetos nesta área. Houve um *call* para apresentar propostas em projetos de energia geotérmica, nós concorremos e tivemos um projeto aprovado.

Em Portugal, apesar de ser uma tecnologia conhecida, não era aplicável, mas havia muita curiosidade. Faltava quem concebesse as instalações, não havia esse conhecimento dos projetistas. Tivemos que preparar essa informação. Faltava conhecimento dos instaladores. Não havia instaladores que tivessem conhecimento para instalar este tipo de equipamentos e tivemos que preparar também essa formação para instaladores. Faltava também criar mercado, o público, as instituições a estarem desertas para esta alternativa convencendo-as que “se optar por ela vou poupar na faturação energética”.

Tivemos que disseminar informação, comunicar informação e promover o mercado. Tudo através de

desenvolvimento tecnológico, tivemos no consórcio empresas que desenvolveram novas bombas de calor adaptadas para o nosso mercado, fizemos cursos de formação, seminários, recebemos empresas e o projeto, que se iniciou em 2004, foi progredindo. E, neste momento, estamos, ou estão a fazer uma aplicação, que é um caso de estudo, em Loulé, na Quinta da Umbria, num campo de golfe com Hotel, o Club House, com várias vivendas e uma aplicação enorme desta nova tecnologia. Mas foi um caminho que foi percorrido, um caminho longo e que teve origem numa investigação feita na academia, que passou para a inovação no contacto com as empresas, na preparação dos projetistas e na criação do mercado.

E agora está no mercado, de tal maneira que a legislação, relativamente aos recursos geotérmicos, não englobava esta tecnologia e teve que se adaptar a esta nova aplicação. Neste momento, está em discussão, na Assembleia da República, um novo projeto de Decreto-Lei, para alargar a legislação de modo a enquadrar facilmente esta nova tecnologia. Portanto, isto partiu da Academia, da investigação e inovação, chegou ao mercado, criaram-se leis específicas, para podemos enquadrar, para que se chegue a esse bem comum, para que se crie valor acrescentado.

Alice Vilaça – É preciso trabalhar sem fronteiras, como diz o tema deste Congresso? Há pouco alguém falava de sair dos muros, de colaborações. É esse o caminho, para se obter melhores resultados? Começava pelo Tiago, que ficou de fora na última ronda.

Tiago Cavaco Alves – É muito difícil dizer, depende muito das temáticas, e não estou à vontade para falar de algumas temáticas, mais complexas ou específicas. No caso empresarial e excetuando empresas ou negócios, mais pequenos ou de serviços, qualquer empresa, projeto, ideia que nasça, deve nascer com o mundo como seu mercado. No mínimo dos mínimos, a Ibéria, muito razoavelmente, a Europa, e depois o Mundo ou, pelo menos, os países de língua portuguesa e os países de língua espanhola.

No nosso caso é uma questão mais comercial, mas num caso de investigação mais pura e dura, entendo que as colaborações são muito normais. Em Portugal está-se a avançar num determinado sentido em que se estão a avançar, ao mesmo tempo, e, às vezes sem conhecimento, outros parceiros no exte-

rior. Desde que se consiga um protocolo de colaboração que faça sentido, apesar de sermos um país pequeno e as relações de força serem diferentes. Nós sentimos muito isso também na Science4you quando vamos negociar com um grande distribuidor alemão, somos os pequeninos a tentar vender a um grande alemão ou um laboratório português, pequenino, a querer fazer uma parceria com um laboratório grande Alemão e, por vezes, as condições não são favoráveis a que essas colaborações existam. Talvez o desafio seja que é bom colaborar, internacionalizar e esquecer as fronteiras políticas. A questão é conseguirmos chegar às condições que são desejadas para que o *outcome* faça sentido, e não apenas colaborar por colaborar.

Alice Vilaça – Passo a palavra ao Professor Luís Coelho.

Luís Coelho – Há aqui uma barreira muito importante que acaba por dificultar esta transferência de conhecimento da academia para as empresas, que é conseguirmos saber qual é o papel de atuação de cada instituição e conseguirmos ter uma linguagem comum. Eu dou um exemplo, neste último projeto em que estamos a trabalhar, o Tess2B e, já agora, aproveito para convidar toda a gente a visitar o *website*, <http://www.tesse2b.eu/> de modo a transferir esse conhecimento.

Mas a dificuldade reside em desenvolvermos uma tecnologia, por exemplo, de um tanque que armazena energia térmica. Tivemos de fazer muita investigação para preparar esse tanque e, depois, vem uma empresa que diz: quero construir esse tanque e faça-me o projeto para o construir. Tenho logo uma dificuldade: a minha especialidade é a nível da investigação, a nível da inovação, não a nível da conceção. Mas as empresas e instituições pensam que nós conseguimos desenhar toda a linha da conceção e não conseguimos. Por exemplo, sei que o tanque tem que ter uma válvula para controlar a água e que, pelos meus cálculos, tem que ter um diâmetro de 21,9 mm, mas isso não existe no mercado, nem sei quais são as dimensões de mercado. Não é essa a minha base de trabalho.

Portanto, as empresas têm que perceber até onde é que as academias podem ir e não podem exigir mais do que isso e que elas têm que começar a partir daí. E, às vezes, essa definição de fronteiras é difícil de definir, há um intervalo que é uma “terra de ninguém” e depois dizem, “a academia não conse-

guiu responder às nossas exigências” e nós ficamos um bocadinho aflitos, entregámos aquilo, mas afinal não serviu de nada, porque não conseguimos, com aquele estudo produzir o tal tanque, a tal válvula de que não sabia a dimensão. Estabelecer no início da colaboração o domínio de atuação é muito importante e, às vezes, essa é a principal barreira, mas há outra.

Às vezes há outros mitos como “mas vocês têm muita mão de obra nas academias, têm alunos que fazem trabalhos de final de curso, juntam dois ou três alunos, eles fazem o projeto”. Isto é uma ideia errada. Os alunos estão lá para aprender, para serem informados. O balanço final na transferência de conhecimento é sempre do professor ou da academia para o aluno, ou seja, aquele trabalho do aluno é muito importante, mas nós perdemos mais tempo a formar um aluno para ele produzir um projeto, do que nós estarmos a trabalhar sozinhos. Mas esta realidade não passa para as empresas que pensam que, com aquele volume de trabalho que têm, com aquele potencial de mão de obra, podem fazer perfeitamente este trabalho em dois meses. E não conseguimos. Portanto, estabelecer quais são as regras de atuação, dos domínios de atuação é fundamental, caso contrário, criam-se as tais barreiras e, para a próxima, a empresa já não vai contratar aquela instituição, porque lhe deu uma válvula de 21.9 mm que não existe no mercado.

Alice Vilaça – José Maria Albuquerque, para além de percebermos qual é o caminho, acha que também é preciso comunicar melhor?

José Maria Albuquerque – Vou responder de duas maneiras. Primeiro, vou responder à primeira pergunta e depois à segunda que é outra.

Uma das missões que o Instituto Ricardo Jorge tem é a divulgação da cultura científica o que é muito dúbio porque, muitas vezes, os meus investigadores vão apresentar um poster e dizem que estão a fazer divulgação de cultura científica. Mas não estão, estão a fazer um processo inerente à ciência que é partilhar o conhecimento, discutir resultados, com erros e conclusões. A divulgação da cultura científica e a comunicação como está a propor é uma necessidade cada vez maior das instituições públicas e, aliás, da Administração Pública. No nosso caso, em particular, que até temos isto como uma missão e sei que estou a falar com uma jornalista e não me vou esquecer disso, a ideia era eliminarmos o mediador,

deixar de haver jornalistas. Haver um cientista que consiga fazer um diálogo com uma linguagem simplificada e comunicá-la sem comprometer a questão do rigor científico nessa comunicação, que tem de ser eficaz para um público lato.

Isto não é novo, é um desafio. Temos exemplos enormes, como o de Stephen Hawking, do Sagan e de outros, até de prémios Nobel, que tiveram uma grande preocupação em comunicar. O Richard Feynman ficou famoso numa alocução televisiva em que, e era o prémio Nobel de Física, que tinha ganho o prémio Nobel em semicondutores de alta temperatura e no mecanismo da super condução eletrónica, explicou o que tinha acontecido ao vaivém naquele desastre trágico, em que morreram todos os ocupantes. Portanto, isto é um desafio, e a comunicação é muito importante.

Comunicar ciência, e agora ainda mais, comunicar o risco, é muito importante para um Instituto Nacional de Saúde e nós conseguimos ter essa componente, temos feito esse esforço, até o esforço de comunicar, por exemplo, os riscos globais das alterações climáticas ou das toxinfecções alimentares. Porque vai ser uma necessidade cada vez mais importante a questão de segurança alimentar, não é só a barra *security* mas a *safety* do que nós ingerimos, sendo muito importante que nós tenhamos uma maneira de dialogar com um público lato.

No meu departamento de alimentação e nutrição, que tem todos os pergaminhos científicos e até um centro colaborativo de que sou co-coordenador, que pertence à OMS Europa para a área da nutrição e da obesidade infantil teve, até há cerca de três meses, uma pequena rúbrica na revista Maria, passo a publicidade, que foi muito útil. Isso significa que temos os nossos colaboradores a fazerem um esforço de comunicação para poderem transmitir recomendações sobre os teores nutricionais dos alimentos, de tudo o que nos preocupa, as infeções, os riscos inerentes à alimentação e isto é uma situação que uma Instituição do Estado, até com uma chancela de uma área setorial da governação, tem a obrigação de fazer, porque está em jogo o interesse público.

Alice Vilaça – Perguntava se o caminho é, sair de muros, com comunicações?

José Maria Albuquerque – Esse é o melhor caminho e é inerente a um paradigma novo, de inovação aberta. O INESC é disso um exemplo. Não podemos cair nalguns modelos como, por exemplo, estive en-

volvido na unidade de missão do primeiro plano tecnológico do XVII Governo Constitucional, e um dos problemas era convencer as pessoas que a inovação não é propriamente um remédio linear. Falávamos com os nossos investigadores que diziam, tivemos ideias excelentes e ninguém as aproveitava. Mas não vão nunca aproveitar porque ninguém está aqui para ter ideias, está para ter ideias em diálogo, ou como uma necessidade, ou como uma adesão a uma novidade ou criar um mercado lúdico na área da investigação.

E, portanto, nós temos que ter o máximo de interações possível, como falávamos agora, não é só a universidade *versus* as empresas. Hoje já temos felizmente um quadro que já tem características sistémicas de um sistema de inovação, temos os centros tecnológicos setoriais, temos *clusters* que abordam e conjugam financiadores, instituições de investigação, *users* nos hospitais, no caso da saúde. Nós hoje temos, de facto, uma rede e interessa termos cada vez mais instrumentos para mapear essa rede. Fui o autor desse plano tecnológico e do mapa dos atores da inovação, e chamei exatamente isto, mapa dos atores inovação. Isto em 2005 e lembro-me que havia académicos que diziam, porque é que lhe chama mapa e quadro, porque é que não lhe chama sistema. Porque, aqui não há nenhum sistema. Na saúde há sistema, há o sistema financeiro, mas o sistema de inovação e investigação não é sistema, ainda.

Decorreram 13 anos e muita coisa aconteceu felizmente, mas havia quase um “pôr o carro à frente dos bois” ao falar do sistema que vai existir, mas ainda não existia. Lembro-me de escrever um artigo num jornal em que me surpreendia como é que nós nos considerávamos o primeiro produtor de cortiça do mundo e não havia uma iniciativa privada a dizer “temos que ter o genoma completo do sobreiro” quando nessa altura, em 2005, já um dos objetivos da Austrália era ter o genoma completo do eucalipto, pelo seu impacto económico.

Alice Vilaça – Isto é falta de colaboração, a existência de muitos muros?

José Manuel Mendonça – Não resisto a voltar atrás para abordar três coisas, telegraficamente. As dificuldades e os desafios do sistema público, porque sou professor universitário e estou num sistema público, são a rigidez burocrática, o tempo de resposta das instituições públicas, que é algo muito difícil de mudar e a escassez e dificuldades de financia-

mento para *startups*, quer sejam públicas ou privadas. A Portugal Ventures investiu na Science4you, muito bem, mas a Portugal Ventures teve várias vidas, várias fases e vários fundos, por exemplo, infelizmente no ano passado investiu a “fantástica” quantia de quatro ou cinco milhões de euros o que é completamente ridículo, um desastre completo.

O peso da burocracia, os constrangimentos que os laboratórios do Estado e as universidades têm, e que é aliviado um pouco com este modelo como tem o INESC, instituições privadas sem fins lucrativos, controladas pela máquina pública, conseguem arranjar financiamentos públicos ou privados, o que alivia um pouco esses constrangimentos, embora tenham que seguir o código da contratação pública.

Felizmente, o senhor Ministro conseguiu, há uns dois ou três meses com o senhor Primeiro-Ministro, aliviar o código da contratação pública para as universidades-fundação e para a investigação porque, antigamente, era um terror e fazia com que as instituições tivessem de ter mais contabilistas, auditores e advogados do que investigadores.

E, finalmente, a dificuldade da avaliação e da meritocracia como recompensa que é muito difícil nos sistemas públicos. Isto são constrangimentos que têm que ser arrumados, combatidos no dia a dia, com tempo, com perseverança e que, eventualmente, ajudarão a transformar a Administração Pública. Porque, a minha teoria é que, gestor público ou gestor privado, depende da pessoa e há péssimos gestores privados e excelentes gestores públicos. Este maniqueísmo é uma completa idiotice.

Segunda questão, a internacionalização. A ciência foi o primeiro setor em Portugal que se internacionalizou, a sério, nos anos 80. Depois, vieram as PME, algumas empresas e as grandes empresas que agora estão privatizadas como a Altice e a EDP que eram “monstros paquidermes” em termos de inovação e investigação. Era preciso levá-los pela mão, ao colo, para projetos europeus. Obviamente que a pressão da crise fez com que as nossas exportações disparassem para 40% do PIB e há quem diga que, num país como o nosso, devia ter quase 60% do PIB de exportações e, mais do que isso, o valor das exportações melhorou e Portugal é o segundo, a nível europeu, na área do calçado. O valor médio, por par, exportado aproximou-se muitos dos italianos. Antigamente havia um défice brutal por uma questão de imagem, de marcas, etc. e, agora está

muito próximo, nós exportamos menos pares que os espanhóis, mas ganhamos mais dinheiro.

Alice Vilaça – Esta manhã ouvimos o representante da indústria do calçado dizer que foi no momento de crise que encontraram o caminho para crescer.

José Manuel Mendonça – Eu voltaria àquilo que disse há pouco sobre o investimento estrangeiro e a capacidade de exportar, se quisermos, engenharia e investigação. Portugal é capaz de exportar engenharia e investigação, para além de exportar produtos de alto valor acrescentado, em vez de vender muitos. E tem que se fazer isso porque os nossos salários já não conseguem competir, obviamente, com os salários da Ásia e de outros países da América do Sul. Portanto, este problema leva o país a subir nas cadeias de valor.

Terceira questão: comunicação de ciência. A percepção da sociedade é muito importante e acho que há um *mix* de investigadores e de profissionais a fazerem isso, acho que os jornalistas de ciência são muito necessários, são cada vez mais necessários e há investigadores que são cruciais. Porque há investigadores, como o Manuel Sobrinho Simões, que são capazes de explicar mas há outros que não os coloquem à frente de uma câmara de televisão, nem a falar com uma empresa, porque vão arruinar a reputação da universidade e da ciência. Portanto, é preciso perceber que eles são excelentes no laboratório, fantásticos, brilhantes, geniais, mas não os ponham a comunicar, arranjam um tradutor, que pode ser um colega ou pode ser um jornalista.

Alice Vilaça – Tinha perguntado se o caminho para termos melhores resultados, era a tal abolição das fronteiras, se é “sair dos muros” porque, há pouco quando falava daquele exemplo da floresta, falava que havia várias “faces” em campo...

José Manuel Mendonça – É o sair dos muros, é o rebentar das fronteiras, são as redes, é a mundialização é pensar “alguém já deve ter tido este problema, tentado resolver, alguém já deve ter conseguido, alguém já gastou muito dinheiro para o resolver”. Antes de nos precipitarmos a reinventar a roda, devemos fazer um *benchmarking* internacional para ver o que é que se já fez. Na saúde pública existe, mas há áreas em que não existe, em que não é fácil. Nos incêndios florestais, o problema não é só nosso, como se viu este ano, não é um problema só do Mediterrâneo, é um problema de clima, um problema meteorológico. Na Suécia, onde nunca há incêndios,

houve incêndios terríveis agora. No Sul de França, na Austrália, no Chile, todos têm este problema e é preciso aprender com quem já investiu milhões, aprender com as boas práticas.

Conheço o Tiago Oliveira que é o responsável pela Estrutura de Missão para os Fogos Florestais que, passe a publicidade, fez um doutoramento a meias no Instituto de Agronomia e no INESC TEC. Ele é doutorado, investigador, trabalhou numa empresa, foi bombeiro sapador e esteve a morrer debaixo de fogo. Ao contrário de muitos doutores que teorizam, um bom fazedor de políticas públicas deveria começar no chão da fábrica, conhecer os problemas reais das pessoas, da tecnologia, depois gerir organizações e ir crescendo. Aí sim, estaria preparado para decidir sobre políticas públicas.

Alice Vilaça – Emanuel, antes de irmos às perguntas do público aqui presente, e são algumas, não vamos conseguir responder a todas mas, com os olhos postos no futuro, o caminho é este? É, cada vez mais, colaborar, colaborar, colaborar? O projeto que tem em mãos é exemplo disso, há pouco falava de várias autarquias envolvidas, mais do que um instituto. É este o caminho?

Emanuel Castro – Há duas questões que gostava de sublinhar. Primeiro, e indo ao encontro da questão concreta, diria que as fronteiras não são só territoriais. É muito importante perceber que, muitas vezes, as piores fronteiras estão dentro da própria instituição ou dentro dos próprios muros e isso é relevante. Também já foi aqui abordada, nas intervenções anteriores, e muito bem, a questão de comunicar a ciência e essa é uma das principais fronteiras na forma como conseguimos chegar à sociedade, não só às empresas mas ao cidadão comum que nos ouve, ou não ouve porque não sabemos comunicar bem.

Comunicar a ciência é muito importante e o papel dos jornalistas é fundamental, mas diria que as organizações têm que estar cada vez mais bem preparadas para conseguir comunicar aquilo que se investiga ou aquilo que se pretende transferir, em termos de conhecimento. Do ponto de vista de um projeto como o que eu aqui represento, obviamente que as parcerias e o networking são fundamentais. Os Geoparques são territórios de ciência e esse é o objetivo da UNESCO, criar territórios de ciência em que a ciência é o ponto de partida para o encontro de novas abordagens e de novas soluções. E, neste

momento, temos já 140 Geoparques mundiais da UNESCO em todo o mundo, distribuídos por 38 países e isso requer, obviamente, um permanente trabalho em rede com todos estes *stakeholders*, com estes agentes mas, também, um trabalho em rede com a sociedade que nos rodeia e com as oportunidades que se apresentam do ponto de vista dos resultados que se pretende alcançar.

Volto à tónica que disse há pouco, parece que me estou a repetir, mas não. Sobretudo quando estamos a falar de um território ou de um projeto do interior do país temos de conseguir ter, permanentemente, um trabalho em rede; criar parcerias com outras geografias é fundamental, para que a noção de isolamento não se torne, efetivamente, uma realidade.

É fundamental que não olhemos apenas para o interior dos muros da Academia ou de outra organização qualquer e, este trabalho que a academia produziu, é hoje uma associação privada sem fins lucrativos, mas que incorpora em si, um conjunto de parceiros muito vasto, quer privados quer públicos, que acabam por ser desafiados a trabalhar em rede, coisa que muitas vezes não estamos habituados a fazer. Muitas vezes, as soluções para os nossos problemas do dia a dia são tão simples, porque o vizinho já a tinha encontrado a solução, mas como nós não dialogámos com o vizinho, não nos tínhamos apercebido que existia essa solução disponível.

Alice Vilaça – Vamos tentar responder a algumas questões colocadas pelo público. A primeira delas é: “As notícias e as opiniões dos media ou que os media veiculam, têm uma perceção de uma Administração Pública pouco produtiva. Como é que podem as inovações aqui discutidas mudar essa perceção aos olhos do público?”. Penso que, de uma forma ou de outra quando falámos da questão da comunicação, pelo menos em parte, esta questão ficou respondida, porque a queriam ver aflorada, mas eu tentei introduzi-la a determinada altura do debate.

Outra questão: “No caso das entidades públicas que promovem a investigação científica, social etc., como é que se ultrapassa a questão da falta de recursos humanos e tecnológicos, a obsolescência do *know-how* e o envelhecimento dos quadros qualificados?”.

José Maria Albuquerque – No Instituto Nacional de Saúde, e está aqui a minha diretora de gestão de

recursos humanos, vamos integrar 85 novos postos de trabalho. De uma assentada só. Isto é uma oportunidade, de uma política pública que não é pacífica, porque nestes postos vamos ter doutorados que, eventualmente, não vão ser integrados na carreira de investigação, podemos ter doutorados que vão ser integrados na carreira de Investigação e, para uma instituição que tem uma média etária dos seus investigadores doutorados, e temos cerca de 90, a idade média dos investigadores é 53 anos e, de uma assentada, vai passar a ser 37.

E aí está uma solução de política pública da liderança mas que é um risco, e a culpa vai ser nossa, da minha diretora de recursos humanos e minha, mas vamos levar isto a bom porto até ao final do ano. De uma assentada a escala etária vai passar de 53 a 37 anos. E o que vai acontecer aos doutorados? Tenho 20 e tal doutorados que foram técnicos superiores na instituição que, tradicionalmente, sempre foram acarinhados para que subissem a exigência dos seus estudos. E tiveram todas as oportunidades para fazer o doutoramento, muitos deles orientaram eles próprios os jovens que agora vão ingressar na carreira certa, e eles vão ser preteridos. Isto tem que ser calculado, tem que ser visto o que está em cima da mesa, mas é uma oportunidade e vamos aproveitá-la.

Do mesmo modo, posso dar exemplos de financiamentos públicos para a renovação do parque informático ou da rede de comunicações. Fizemos as candidaturas e há um compasso, não por questões financeiras, porque temos uma solidez financeira, mas temos um *handicap* de tesouraria.

Muitas vezes temos um problema para conseguir honrar os compromissos das contrapartidas dos sistemas de incentivo que são postos à disposição, por exemplo, pela Agência para a Modernização Administrativa. Nós estamos a “ir a jogo” em várias vertentes e há políticas públicas que estão a ser desenhadas, não como a do caso de que falei, daqueles que nunca olharam para os laboratórios do Estado com a importância com que devem ser olhados, mas há outras em que se está a fazer investimento.

Somos uns prestadores de serviços, somos o padrão ouro em Portugal das análises clínicas, da anatomia patológica, de análises genéticas, somos o primeiro laboratório a ter uma acreditação num teste genético e somos Administração Pública. O Instituto Nacional de Saúde Ricardo Jorge é a maior instituição

de investigação em genética humana do país. Mostramos que valemos por isso, temos o rastreio neonatal, por exemplo, todos nós conhecemos o teste do pezinho, na nossa delegação do Porto e temos medicina personalizada, se quiserem, *avant la lettre*, que faz um rastreio de todas as doenças genéticas possíveis.

A minha noção é que, de facto, é muito importante haver políticas públicas concertadas, haver dinamismo, mas isso não é uma condição *sine qua non*, é preciso que haja muitos outros ingredientes como os três ou quatro que referi.

Alice Vilaça – Vamos responder a pelo menos a mais uma ou duas questões. “O que é que se espera dos professores e dos alunos de Administração Pública nesta era da inovação e da economia de aprendizagem?”. Quem se sente à vontade para responder a esta questão?

José Manuel Mendonça – Posso deixar aqui um breve contributo. No Ensino Superior, os desafios que se colocam aos professores e aos alunos são múltiplos e estão sujeitos a uma grande competitividade internacional. Hoje em dia as escolas vão ter que competir, já competem internacionalmente, e vão ter que competir cada vez mais, umas com as outras e internacionalmente porque, como sabem, a demografia diz que, daqui a 20 ou 30 anos, vamos ter menos de 30% de alunos no ensino. É um problema da demografia, o número de bebés que estão a nascer diz isso, mesmo os que já nasceram recentemente, dizem isso.

Isto quer dizer que as melhores escolas e universidades vão ter que se virar para os mercados internacionais e vão ter que fazer aquilo que as grandes escolas americanas e inglesas, para citar só essas, fizeram, que foi ir buscar alunos fora. Neste momento, o Instituto Superior Técnico, a Faculdade de Engenharia, já tem grandes contingentes de alunos brasileiros e de outras nacionalidades que vêm para Portugal que refrescam, que competem e financiam o sistema, porque as propinas desses alunos são mais elevadas do que as propinas dos alunos nacionais que, espantosamente, até desceram e isto é uma questão um pouco polémica.

E para o professor e o investigador, individualmente, continuam os desafios, os desafios de passar de um tipo de ensino de cátedra, de cima do estrado, para o aluno passivo. Antigamente havia professores, lembro-me, que escondiam os livros para os alunos não

saberem, davam livros em francês porque ninguém sabia falar francês! Atualmente isso acabou e, se um professor não estiver bem preparado, corre o risco de ser humilhado pelos alunos em plena aula porque a exigência é muito grande.

Em terceiro lugar, e é mesmo assim, os reitores e os diretores de faculdade são professores e têm de ser bons gestores. Alguns são excelentes professores, mas não são nada bons gestores, não são líderes. Eu diria que há desafios enormes, fantásticos e com a dificuldade de que, na Administração Pública, as coisas são sempre mais duras, como muito bem disse. Há exemplos, e acabámos de ouvir, alguns, do que é possível fazer, não é só nas universidades e não é só no litoral. Conheço exemplos fantásticos de politécnicos e do interior. Às vezes até digo aos meus colegas “vocês andam a dormir na forma, vocês sabem que é que o Politécnico de Bragança está a fazer?” Isto quer dizer que quem quiser, de facto, mudar e transformar, tem de arranjar bons motivos e não boas desculpas.

Alice Vilaça – E há incentivos para os professores, para além de ser um bom professor, pensar fora da caixa, pensar em casa, ao fim de semana, pensar como é que eu vou tornar o meu politécnico melhor? Há algum incentivo para o professor fazer esta *extra mile*?

José Manuel Mendonça – Há incentivos para o professor, na sua carreira científica e académica ver valorizada, não só a parte científica e pedagógica, mas a parte de gestão e até de ligação à sociedade e às empresas. E há uma prática comum, pelo menos nas escolas de engenharia. Por exemplo, estive num júri de um concurso para catedrático, e decidiu-se dividir por 25%, o peso da parte científica, da parte pedagógica e da parte da gestão, da parte de patentes e de normalização, normas técnicas, etc..

Isto há dez anos era de 80 % para a parte científica, 20 % para a parte pedagógica e 0% para o resto, portanto, há incentivos. Não há incentivos, infelizmente, para os gestores. O que ganha um reitor ou um diretor de uma faculdade é indescritível, é uma menorização da função e da responsabilidade. O que ganha um reitor é, possivelmente, mais 80 ou 100 euros do que um professor catedrático que dá 6 horas por semana e, se quiser, usa todos os subterfúgios para fazer quase nada. Um reitor tem uma universidade com dezenas de milhares de alunos, 100 ou 200 milhões de euros e responsabilidades

em que responde ele, com o seu património pessoal, pelas “picuinhas” do Tribunal de Contas que é quem opina sobre as estratégias de uma faculdade. Já testemunhei a favor de um reitor no Tribunal de Contas com coisas inacreditáveis, um ex-reitor da Universidade do Porto foi condenado por coisas que eles achavam irregulares, mas que tinham como objetivo, poupar no erário público, porque num concurso público havia um lambrim de um metro e meio que depois foi transformado num lambrim de 30 centímetros e isso viciou o concurso e ele foi condenado a 2500 euros e isto é ridículo. O Tribunal de Contas revela as contas públicas, mas comete asneiras do tamanho de uma catedral. Portanto, os gestores públicos têm um problema grande, mesmo os universitários, não os professores de carreira, mas os gestores têm um problema.

Alice Vilaça – Há aqui uma pergunta, que diz: “Quais as empresas que, de maneira altruísta, estão dispostas a cooperar na investigação e inovação do setor público sem que daí venham a obter benefícios ou lucro, as grandes empresas, as pequenas e médias empresas?”.

Tiago Cavaco Alves – Isto vai tocar, um pouco, naquele mito da rentabilidade. Se estamos à espera que apareçam, ao virar da esquina, uma data de empresas altruístas, podemos continuar aqui, nesta sala, sentados nestas cadeiras confortáveis. Acho que não existe. Eu sou novo, não ando há não muito tempo nisto e, também não quero debitar aqui a cartilha da universidade, que o objetivo da empresa é criar valor como acionista, há muito mais do que isso. Como já falaram aqui, que no setor público tem de se prestar contas, o tal “empatanço” legítimo de justificar muito bem o investimento que se faz, porque é dinheiro de todos, na empresa privada isso também existe. Por exemplo, tenho dificuldade em ir ao Conselho de Administração da Science4you, que até é um conselho de administração relativamente pequeno e relativamente aberto, e dizer que vou gastar o que quer que seja, porque sou altruísta. Ou seja, obviamente que nós temos uma política de responsabilidade social, temos até a “Science4you rota solidária” em que doamos brinquedos, tivemos muitas parcerias com a operação “Nariz Vermelho” do IPO e gostamos de o fazer. Mas temos uma preocupação, também, em divulgá-lo, não temos benefício material, não temos lucro com isso, mas temos divulgação e isto é importante. E se alguém acha, honestamente, que a não ser casos muito es-

peciais como a Delta, em que se perde dinheiro para devolver a uma comunidade, porque foi onde o Rui Nabeiro nasceu e cresceu. Eu sou do Barreiro e, se algum dia, eu conseguir fazer ali algo em que perca dinheiro, na Science4you ou numa empresa minha, mas que desenvolva o bairro do Barreiro onde eu cresci, isso é altruísmo, mas isso não existe em larga escala. As empresas podem ganhar, nem que seja muito pouco e desculpem, apresentar-lhes assim, a proposta de valor.

Luís Coelho – Posso acrescentar aqui uma coisa, os anglo-saxónicos nisto são exceção, sobretudo os americanos, a noção de *give back*, de devolver à sociedade aquilo que ela lhes deu, é única. Na Europa

e em Portugal é muito difícil, porque os empresários têm um pouco a posição de que eu já pago muitos impostos, que será verdade e, portanto, não tenho de fazer isso. Agora os anglo-saxónicos são fantásticos e o exemplo do Warren Buffet é fantástico, porque ele até deu biliões para uma fundação que não tem o nome dele, que foi a Fundação Bill & Melinda Gates. Portanto, isso é um problema cultural, que vai mudando e há exemplos bons em Portugal, não haverá tantos como poderia haver.

Alice Vilaça – Há ainda um longo caminho a percorrer. Percebemos que teríamos muitos temas para analisar o resto da tarde, mas temos que terminar.



Sessão Paralela III

Resultados da Inovação na Administração Pública



BRUNO MONTEIRO

Coordenador
do Laboratório de
Experimentação
da Administração
Pública, (LabX)



CARLOS BRITO

Diretor de Serviços
de Sistemas de Infor-
mação do Instituto
de Emprego e Forma-
ção Profissional, I.P.
(IEFP, I.P)



PEDRO TAVARES

Especialista em
Transformação Digital
do Gabinete do
Ministro da Justiça
(GabMJ)



**TIAGO JOANAZ
DE MELO**

Vogal do conselho
Diretivo da Entidade
de Serviços Partilhados
da Administração
Pública, I.P. (eSPap, I.P)



MODERADOR:

MIGUEL CRESPO

Jornalista e Professor no Instituto Superior de Ciências do Trabalho
e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

Miguel Crespo – É bom ver uma sala bastante cheia, cheia de pessoas interessadas em conhecer os resultados de inovação, neste caso muito concreto, de inovação na Administração Pública e que é aquilo que prometemos debater aqui ao longo da próxima hora e meia. Nesta sessão pretende-se, acima de tudo, conhecer casos concretos, casos que apontem caminhos, casos que possam inspirar todos os presentes, e não só naquilo que possam fazer no futuro. O que está previsto é que cada um dos nossos quatro oradores tenha cerca de 10 minutos para apresentar os seus resultados. Vamos tentar cumprir esses 10 minutos, para termos tempo para o debate que se seguirá.

Este 10.º Congresso Nacional da Administração Pública tem como mote, a inovação (“Inovação sem Fronteiras”) e isso é extremamente importante, porque traz para a discussão um dos maiores desafios que enfrentamos no dia a dia que é a capacidade de inovar, de ultrapassar rotinas, otimizar processos e, com isso, servir melhor e de forma mais eficiente os cidadãos.

Quando se fala de inovação, fala-se muitas vezes de *startups* e tecnologias, mas esquece-se, muitas vezes, a necessidade de inovar dentro das próprias instituições e, também, a dificuldade que é desenvolver algo de novo quando já existe o peso de um serviço que tem que estar a funcionar e que não pode parar, um histórico de processos que são mais ou menos cristalizados e também a necessidade de apresentar resultados ao mesmo tempo. Portanto, não é fácil ultrapassar barreiras à inovação e esse é o primeiro grande desafio, mas há que, obviamente, realizar um grande esforço continuado para conseguir resultados. Definir estratégias de inovação interna e concretizá-las não é fácil, mas é possível e com bons resultados, em especial se as boas práticas puderem ser replicadas e é isso que nos vêm apresentar os participantes desta sessão. Portanto, vamos então descobrir como a inovação pode ser colocada no centro da atenção e como pode contribuir para termos mais e melhores serviços. Começamos, com o Bruno Monteiro que nos vai apresentar o LabX.

Bruno Monteiro – O laboratório de experimentação, ele próprio é uma experiência. Estamos, neste momento, enquanto unidade orgânica da AMA, num período de incubação em que pretendemos demonstrar valor com uma abordagem experimental e em que procuramos contribuir ativamente para

difusão desta cultura da experimentação, de promoção da inovação por via da experimentação, de maneira transversal a toda a Administração Pública. Quero também agradecer a presença e os convites que foram dirigidos aos meus colegas de mesa, todos eles são companheiros desta missão de incentivar a experimentação na Administração Pública. O laboratório tem desenvolvido colaborações com projetos liderados por todos estes parceiros.

Se quiséssemos resumir o laboratório da experimentação numa só frase, diríamos que o laboratório da experimentação concebe, desenha e experimenta soluções inovadoras, que melhorem os serviços públicos, centrando-os nas necessidades e nas expectativas dos cidadãos.

Não é nada metafísico é uma frase muito simples que, achamos nós, está plena de consequências. Plena de consequências porque permitem colocar o laboratório da experimentação como agente de mudança cultural. O laboratório é uma equipa pequena e, portanto, não trabalha a solo, trabalha de maneira colaborativa com equipas de todas as áreas governativas, de todo o tipo de entidades, ou seja, acreditamos que é possível um trabalho de transferência recíproca de competências de aprendizagem pela prática de generalização de boas práticas por via desta colaboração. O laboratório quer também ser um espaço seguro, o espaço onde é possível experimentar, é possível errar, mas é possível aprender com os erros que se cometem e isso é uma vantagem inacreditável, sobretudo quando muitas das aprendizagens são desperdiçadas quando não são enquadradas devidamente.

O laboratório permite ser esse espaço, onde possamos arriscar, sem ter um risco demasiado elevado à partida e, por fim, o laboratório pretende ser um facilitador do sistema de inovação, ou seja, o laboratório pretende colocar-se como um parceiro para parcerias, passo a redundância, com entidades públicas, universidades e centros de investigação, empresas e *startups*, mas também com organizações da sociedade civil. É pela colaboração de todos estes agentes que todos eles, seguramente, têm abordagens diferentes, interesses distintos, que acreditamos que se podem criar sinergias que tragam vantagens para todos os envolvidos.

O laboratório surge num contexto e não é exatamente uma moda, é um contexto, porque os interesses e os comportamentos dos cidadãos e das empresas

mudaram com o tempo e, portanto, tem que mudar também a resposta que temos calibrada para esses interesses, para essas necessidades.

A própria exigência dos serviços públicos que é colocada por empresas e cidadãos, também mudou, desde logo por comparação com muitos serviços que estão disponíveis noutros setores da sociedade.

Por outro lado, o próprio Estado mudou o seu paradigma de prestação de serviços, pensemos apenas na desmaterialização por via da existência de pontos únicos de contacto e, por fim, existe um contexto onde a otimização de recursos é essencial, é necessário tornar os nossos processos internos mais eficazes, mais eficientes e que otimizem precisamente o uso de recursos públicos.

Nesse sentido, o laboratório tem alguns princípios orientadores muito simples: primeiro, aprender sobre, mas também, com os cidadãos, ou seja, de maneira colaborativa, de maneira a que os cidadãos e as empresas sejam parceiros e não apenas objeto de estudo.

É importante recolher informação e obter conhecimento a partir dessa informação, que informem as políticas, informem as medidas a adotar, é necessário que suportemos as decisões em factos. Vamos tentar demonstrar à frente, com exemplos como é que fazemos isso. É importante materializar as ideias para elas serem validadas, é importante que a conversa não fique apenas pelos corredores ou pelos cafés, mas que nos possamos sentar e trabalhar no sentido de concretizar estas ideias para que, finalmente, possamos submetê-las a teste, medir os resultados desse teste, melhorar os protótipos, os pilotos e as provas de maneira a que haja uma melhoria contínua dos serviços públicos. A abordagem do laboratório neste sentido é muito simples. É investigar, conceber de maneira colaborativa e experimentar. É muito simples fazer uma investigação que se estende com dados, fazer uma cocriação que envolva todos os parceiros no projeto e experimentar antes de generalizar qualquer solução e submeter a esta a medida o tipo de inovação que queremos propor, portanto, investigar é muito importante, porque significa que nós antes de partirmos para uma solução o que temos que fazer é conhecer qual o problema sério a resolver.

Temos uma série de convicções, já fazemos isto há 20 anos, já ouvimos falar que isto funciona noutro sítio, mas antes de mais fazer uma investigação para

perceber qual é o problema que queremos realmente resolver e, desde logo, se essa solução está adequada ao problema real com que nos debatemos. Por exemplo, foi o que tentámos fazer nas lojas do cidadão. Obviamente que existe uma grande inteligência coletiva da parte dos funcionários e da AMA, que tutela as lojas do cidadão, relativamente ao funcionamento das lojas. Não quisemos apenas suportar nesse conhecimento, embora ele tenha sido importante para nós, quisemos ir ao terreno fazer pesquisa etnográfica durante vários dias em lojas muito distintas, quisemos utilizar o *Big Data* que estava disponível a partir dos dados da localização das lojas do cidadão. Quisemos fazer entrevistas a funcionários de primeira linha e a dirigentes que têm perspetivas diferentes. Fazer mapas de jornada, uma multiplicidade de técnicas que suportassem, com conhecimento real e atualizado, aquilo que é o funcionamento, não o funcionamento previsto, o funcionamento de todos os dias das lojas do cidadão.

Foi o que fizemos quando fomos desafiados pela Secretaria de Estado para a Cidadania e Igualdade, a fazer uma abordagem complementar para a Educação para a Cidadania. Existe muito trabalho sobre a educação para a Cidadania, existem muitas ideias por parte de técnicos altamente qualificados, é certo, mas neste caso, quisemos ouvir os cidadãos, e os cidadãos neste caso são crianças que têm sete ou oito anos. Desenvolvermos um diagnóstico participativo especial, um jogo de cartas, que permite que as crianças possam não só dar a sua opinião, mas a partir daí participar de maneira democrática, dando a sua opinião sobre aquilo que acham que deve ser a prioridade da educação para a cidadania.

Num segundo momento, trata-se de cocriar, ou seja, envolver cidadãos, cientistas, empresários, ativistas sociais, todos os envolvidos num determinado problema, num problema que, por vezes, está espalhado ao longo do ciclo de diferentes entidades. É derrubar os silos que, por vezes, se criam mesmo dentro de equipas da mesma entidade, às vezes não é fácil sabermos o que é que está ali a acontecer mesmo que tenhamos todos que trabalhar com o mesmo serviço. Derrubando esses silos, toda a gente a trabalhar em comum para uma resolução participada. Aconteceu precisamente isso nas lojas do cidadão - juntamos funcionários, juntamos cidadãos de maneira a não só desenvolver a nossa investigação, o conhecimento que tínhamos acumu-

lado, mas a obter todo o contributo sobre de que maneira as pessoas poderiam, conjugando interesses, propor ideias com um enorme potencial para a resolução dos seus problemas ou então sessões de cooperação como muitas que temos desenvolvido em diversos projetos.

Os meus colegas, poderão partilhar alguns dos resultados que tenham obtido neste âmbito. Por fim, trata-se de experimentar, ou seja, experimentar significa aprender com os erros, como já disse, significa ter oportunidade de ir afinando, de maneira muito rápida e progressiva as soluções que estão em teste. Apurar quais as eficientes e quais são aquelas que não funcionam e, sobretudo ter um maior controlo sobre os riscos, quer dizer, antes de termos uma grande mobilização de recursos para uma solução que vamos testar e perceber se essa é realmente a solução que melhor se adapta para a resolução das necessidades que temos em mãos.

Penso que o Pedro Tavares poderia claramente falar melhor deste projeto. Temos uma colaboração muito importante neste projeto liderado pelo Ministério da Justiça, o Espaço Óbito, onde se fez uma prototipagem para tentar encontrar um ponto único de contacto para todos os serviços com que alguém tem que lidar quando, infelizmente, tem um familiar que falece. Sabemos a multiplicidade de serviços que toda a gente que já passou por esse infortúnio, e sabe do que é que eu estou a falar, os serviços públicos e privados que estão dispersos, que têm regras diferentes, tempos diferentes, requisitos que muitas vezes não compreendemos exatamente quais são.

É possível tornar isso mais simples para o cidadão? Nós achamos que sim e podemos fazê-lo prototipando soluções muito simples, não são tecnologicamente espetaculares, não são também muito custosas, mas são, por exemplo, uma simples lista de verificação que permite controlar se eu tenho todos os documentos e onde é que devo entregar esses documentos. Se a solução resolve o problema, isso é o que conta, não importa se é uma solução muito tecnologicamente avançada ou nem por isso e, por fim, testes de habilidade. Temos testado, em colaboração com uma outra equipa da AMA que se dedica especificamente a testes de habilidade, de que maneira, as tecnologias não estão no vácuo. As tecnologias não existem no vazio. As tecnologias existem muitas das vezes para serem usadas por humanos e são as necessidades desses humanos que elas devem atender.

Portanto, antes de lançar, um novo serviço digital seria importante conduzir um conjunto de testes de habilidade que integrassem diferentes tipos de utilizadores que percebessem, por exemplo, que cores diferentes ou localizações diferentes no ecrã têm implicações decisivas para o sucesso daquele novo produto digital. Questões que parecem muito simples, mas que na verdade, têm resultados muitas vezes danosos se não forem acauteladas no desenvolvimento destes produtos.

Miguel Crespo – A seguir temos o Carlos Brito para apresentar o Balcão Único do Emprego/IEFPonline. Voltaremos a falar, na parte do debate, sobre o LabX, sobre as suas metodologias e sobre a experiência. E agora, a apresentação do Carlos Brito.

Carlos Brito – Venho falar-vos sobre uma iniciativa que é o Balcão Único do Emprego, na vertente do IEFOnline, que é uma componente do Balcão Único do Emprego, que resultou de uma parceria entre o IEFP e o LabX, para otimizar tudo o que era a componente *online* na área do emprego. O que nós desejávamos era substituir um portal que tínhamos, que era o anterior NETemprego, que tinha mais de 10 anos e que já estava completamente desajustado da realidade de utilização dos serviços *online*, e da sua experiência de utilização. Tínhamos vários *feedbacks* de vários relatórios que nos indicavam que tínhamos que intervir sobre o portal. O que decidimos foi construir um novo portal para uma série de questões.

O principal desafio é ter um serviço melhor para o cidadão, mais próximo do cidadão, em que o cidadão se revisse no serviço que estávamos a prestar e que sentisse que, de facto, aquilo que nós estamos a colocar ao serviço do cidadão é aquilo que ele precisa. Numa altura em que ele está fragilizado porque está numa situação, eventualmente, de procura de emprego, ou desemprego e precisa de utilizar os serviços *online* os serviços do IEFP, tentaram melhorar essa experiência.

Fizemos uma parceria com o LabX. O que nós queríamos era construir um portal, que fosse bom em termos de acessibilidade, em termos de imagem, que tivesse uma boa imagem e, que o utilizador se sentisse confortável a utilizar esse portal. E que conseguisse encontrar aquilo que precisa de encontrar na altura em que precisa de encontrar. O trabalho que fizemos com o LabX foi no sentido de testar o portal antes de avançarmos para a rua. Testámos o portal com o LabX em conjunto com o IEFP, e criámos

um conjunto de casos de uso, criámos uma série de perfis e tentámos testar isso com vários perfis de utilização do LabX.

Como estava a dizer ao Bruno antes de começar a sessão, o LabX produziu um relatório e esse relatório foi um documento de trabalho muito útil que nos permitiu fazer evoluir o IEFP *online* nos últimos meses. O IEFP *online* nasceu no dia 8 de abril e desde esse dia até agora, temos lançamentos de novas versões, cada vez com mais serviços *online* e que estão disponibilizados no *site*.

No início deste mês de outubro, lançámos a possibilidade de se requerer *online* o subsídio de desemprego. Para a semana, vamos lançar uma nova versão *online* onde já vai ser possível marcar as visitas por agendamento aos centros de emprego, utilizando o SIGA. Todo este trabalho que foi feito resume-se ao facto de o número de casos de suporte de utilização do *site*, basicamente terem desaparecido. O número de contactos telefónicos a reportar problemas na utilização do *site* na sua utilização também diminuiu drasticamente. O número de *e-mails* que recebíamos de pessoas que levantavam questões e dificuldades com a utilização do portal também desapareceu. Portanto, hoje em dia, a sensação que temos é que é muito mais fácil a utilização do portal e a submissão de candidaturas eletrónicas.

Um dos problemas que tínhamos, e que também foi identificado pelo LabX na altura do relatório, é que todo o processo de submissão de candidaturas era um processo difícil e demorado. Portanto, agilizamos todo o processo da submissão de candidaturas. Entre o último período de candidaturas que tivemos, antes da versão que nos trouxe os melhoramentos do processo de submissão de candidaturas, tivemos um acréscimo de quase 30 por cento nos pedidos de submissão de candidaturas, ou seja, nesta última fase de candidaturas, tivemos muito mais pedidos de candidaturas e muito menos problemas na submissão das mesmas. Há um conjunto de funcionalidades várias que estão descritas mas eu queria destacar uma que é importantíssima: todo o processo de submissão de candidaturas utilizava uma linguagem que muitas vezes é difícil para o cidadão e estamos a rever todo esse processo, no sentido de facilitar a perceção da mensagem que nós queremos passar e que seja muito mais fácil a utilização dos nossos serviços, e que a linguagem esteja muito mais próxima daquilo que é a linguagem natural das pessoas, para haver uma maior perceção do que

se precisa de informação e que podemos obtê-la através das pessoas.

Outra questão importante que resolvemos foi a questão dos CV. Normalmente, muitas pessoas dirigiam-se aos centros de emprego para entrevistas, deslocavam-se e não levavam o seu CV, o que levantava problemas para a realização da entrevista, quer nos centros de emprego quer com as próprias empresas. Agora, o próprio sistema com base na informação que o IEFP recolhe, produz automaticamente o CV que pode ser editado, pode ser trabalhado em qualquer instante. Existe sempre um CV disponível para que as pessoas possam utilizar para se poderem candidatar a um emprego, a uma oferta de emprego.

Uma questão também muito importante que foi endereçada com a nova versão do IEFP *online* foram as questões da segurança, ou seja, no IEFP *online* que todos usamos, com todas as componentes de autenticação partilhadas com a Segurança Social Direta com a Chave Móvel Digital e com o Cartão de Cidadão. Portanto, todo o processo de autenticação também foi faseado. À medida que fomos lançando o portal, fomos melhorando e, descontinuando funcionalidades, mas sempre de uma forma gradual para não causar disrupção. O que pretendíamos era que houvesse a menor disrupção possível na utilização do portal e que as pessoas sentissem que as funcionalidades que tinham no anterior portal existissem no novo portal, mas de uma forma diferente. Tivemos um *road map* nos últimos meses para saber do que é que íamos fazer em cada um destes meses para lançar novas versões do IEFP *online*, cada vez com mais serviços.

Hoje em dia, é possível submeter largas dezenas de documentos *online* que anteriormente tinham que ser entregues presencialmente pelo cidadão e pelas empresas.

Eu também queria deixar-vos alguns dados de utilização do IEFP *online*. Temos quase 900 mil utilizadores, portanto, o nosso número de utilizadores semanais anda à volta dos 64 mil. Com o IEFP *online* o que é que criámos? Criámos, através do *Google Analytics*, um conjunto de ferramentas que nos permitem perceber a utilização do *site*, perceber as dificuldades que as pessoas têm na utilização do *site*, onde se sentem mais ou menos confortáveis de modo a melhorar o *site*. Temos métricas reais de utilização do *site*. Permite-nos, assim, descobrir uma coisa

que não sabíamos quanto ao IEFP *online*: o padrão é, praticamente, a não utilização, nem ao sábado nem ao domingo e, à segunda-feira, começa a ser utilizado à tarde e depois tem um pico de utilização que aumenta terça, quarta e quinta. A partir de sexta-feira, a utilização diminui. Portanto, era algo que desconhecíamos.

Outra questão que também nos apercebemos é que, com o IEFP *online* e, com a utilização de dispositivos móveis, as pessoas dizem “eu quero submeter a minha candidatura através do telemóvel, quero utilizar o *site* em toda a sua extensão através do telemóvel”. Neste momento, todas as funcionalidades que existem no *site* estão acessíveis através de um telemóvel ou de um *smartphone* e que nós temos visto, também pela utilização do *site*, é que o número de utilizadores que utilizam dispositivos móveis utiliza telemóveis.

Há pouca utilização de *tablets* mas temos verificado que o número de utilizadores que utilizam dispositivos móveis está a aumentar, estamos cada vez mais a pensar com o *mindset* no *mobile*, ou seja, como é que vamos resolver a questão do *mobile* como é que vamos criar a experiência de utilização no *mobile* depois adaptar para a experiência de utilização no PC. No telemóvel temos uma área muito mais pequena para trabalhar e a forma de interagir também é mais difícil.

Mudámos o nosso *mindset*, fruto também da experiência que tivemos com o LabX. Não é trazer para o *online* aquilo que já existe no canal presencial, isso não funciona. Temos de trazer para o canal *online*, o que existe no canal presencial, mas a forma de disponibilizar essa interface e essa informação tem que ser totalmente diferente, tem que ser no intuito de a pessoa, o utilizador, o cidadão, a empresa ter de ser capaz de executar a tarefa sem ter grandes dúvidas, sem ter problemas e de uma forma muito rápida. Hoje em dia, as pessoas não estão disponíveis para perder 5, 6 ou 7 minutos a preencher um formulário.

Todo o entendimento e o fluxo de informação tem que ser pensado na perspetiva de que os utilizadores querem fazer no telemóvel, querem fazer no PC, querem fazer no *tablet* mas querem fazer rápido. Portanto, a forma de trabalharmos também mudou, o nosso *mindset* mudou, começámos a pensar mais na questão do *mobile*, na questão de como é que temos que desenhar as interfaces, como é que temos que desenhar os fluxos para podermos atingir o objeti-

vo. O nosso objetivo e o objetivo pelo qual criámos o IEFP *online*, é facilitar a utilização dos serviços *online* que o IEFP disponibiliza ao cidadão e às empresas. Por isso, no próprio *road map* que fizemos do IEFP *online*, tínhamos um calendário muito preciso, com releases mensais.

Portanto, a ideia do próprio *site* não foi lançarmos o *site*, adicionar funcionalidades e dar um eco e ouvir muito o que os utilizadores do *site* dizem, ou seja, os emails que eles mandam que nos enviam, as sugestões, as queixas e estamos sempre a tentar perceber as dificuldades que as pessoas enfrentam na utilização do *site*. O objetivo é podermos fazer melhor e diferente, para poder incorporar em novas releases do IEFP *online* que é um produto que está em constante mutação e em constante melhoria exatamente para podermos atingir o objetivo final, que é prestar um bom serviço ao cidadão e evitar que as pessoas tenham que se deslocar aos serviços presenciais e possam fazer isso *online* de uma forma mais rápida e mais eficiente.

Também queria dar-vos aqui uma nota importante. Estamos a monitorizar o *site* em tudo o que são experiências de utilização e aprendemos e estamos a aprender muito da parceria com o LabX, na componente do *Google Analytics*. Estamos a trabalhar e a investir muito na área do *Analytics* para perceber onde é que as pessoas têm dificuldades até em questões de padrão, onde é que as pessoas clicam mais no IEFP *online*, onde é que posicionam mais o rato. Porque, se as pessoas todas estão à procura de uma determinada informação num determinado sítio e se ela não está lá, então nós temos um problema no *site*. É porque estamos a colocar a informação no sítio onde as pessoas não procuram, e se não procuram ali não vão encontrar a informação. Portanto, não estamos a prestar um bom serviço. Este trabalho todo de *Google Analytics*, toda a parte de posicionamento de ecrãs, posicionamento de cursores no ecrã, é um trabalho que estamos a fazer agora, estamos a dar os primeiros passos, estamos a tentar obter um conjunto de informações e indicadores que nos permitam melhorar o *site*.

O *mindset* mudou, não é? Nós achamos que deve estar assim, o *mindset* já não é assim. Onde é que as pessoas acham que a informação deve estar? O que é que as pessoas querem? Onde é que querem? É esse o trabalho que estamos a fazer. Ainda há pouco tempo, naquela grande melhoria que fizemos no IEFP *online* dos formulários eletrónicos para submissão

das candidaturas, uma das questões que acontecia muito era que as candidaturas demoravam alguns minutos a preencher. E muitas vezes as pessoas, a navegar no *browser*, fechavam o *browser* e perdiam toda a informação que estavam a introduzir. Portanto, nós criamos, também, mecanismos de gravação automática e, portanto, o utilizador nunca perde a informação.

São estas pequenas melhorias que vamos fazendo no dia a dia, do *feedback* que vamos obtendo das pessoas e da utilização do *site* que permite que estejamos constantemente e continuamente a melhorar o IEFP *online*. O IEFP *online* não é um produto acabado, mas é um produto que se reinventa e está sempre na perspetiva de fornecer o que as pessoas querem. Portanto, o IEFP *online* será sempre aquilo que os seus utilizadores estão à procura em cada momento. Ainda agora, com a questão da crise da Venezuela, houve a necessidade de fazer alguns ajustes no IEFP *online* para podermos ajudar os nossos concidadãos que estão na Venezuela a encontrar emprego em Portugal e, rapidamente, no espaço de três semanas, lançamos uma nova aplicação IEFP *online* para resolver essa questão do problema que está a acontecer na Venezuela. Portanto, o IEFP *online* é isto: existe um problema, existe uma necessidade e pensamos como é que podemos criar os mecanismos e os processos que permitam resolver esse problema? Começamos a monitorizar, a analisar e vamos vendo os ajustes que temos que dar ao próprio processo para que ele seja, efetivamente, útil às pessoas que o usam.

Miguel Crespo – De seguida vamos ter o Pedro Tavares para falar dos projetos de implementação na Justiça.

Pedro Tavares – Começo por um primeiro desafio: quando estamos a pensar nesta questão da inovação e da experimentação, como é que podemos trabalhar diferente? Quero mostrar aqui, recorrendo a alguns exemplos, a alguns autores, neste caso, a uma autora da Universidade de Stanford, Tina Seelig, um conceito que ela tem, *Innovation Engine*, um livro que ela tem, *Innovation Engine Framework*, e mostrar esta *framework* de inovação, e como é que ela se aplica à Administração Pública e muito em especial como é que se aplica à Justiça. Ora, esta *framework* tem um conjunto de dimensões. Vou tentar ser rápido a explicar este conjunto de dimensões e dar exemplos, claros e práticos, que sejam

perceptíveis sobre como é que eles se aplicam. Uma das primeiras questões que a Tina Seelig fala sobre esta questão tem a ver com a imaginação.

Um dos primeiros desafios que tivemos, quando chegámos ao Ministério, foi o seguinte: como é que podemos servir melhor o cidadão de forma integrada? A Administração Pública não estava capaz de responder de uma forma única, de uma forma integrada. Como é que nós podemos dar uma resposta integrada a este problema?

Uma das primeiras questões que temos que fazer é repensar esta questão, repensar a forma como enquadrámos este problema. Portanto, estivemos a trabalhar, trabalhámos em entrevistas, fizemos análises de percurso, fizemos resultados também estatísticos apenas para percebermos melhor qual era o comportamento das pessoas e, finalmente, depois trabalhamos em *workshops* sobre criação. Finalmente, trabalhamos no tal modelo de prototipagem do primeiro ponto, isto para dizer que o que fizemos foi um *reframe* da questão. Não podemos fazer nada sem o conhecimento e esta é uma questão importante. Ora, não há nada melhor que a Administração Pública para conhecimento. Temos um conhecimento enorme na Administração Pública. Este segundo exemplo, que vos vou dar, é um exemplo claro do que fizemos há poucas semanas. Estamos a renovar as conservatórias e definir o que é que vai ser o novo modelo de conservatórias, a chamada conservatória do futuro. O que fizemos foi trazer as pessoas das conservatórias para trabalharem connosco e tentarmos definir o que é a experiência do utilizador, de um cidadão que quer deslocar-se a uma conservatória, porque tem um problema para resolver. Pedimos às pessoas, aos funcionários, para se colocarem do lado dos cidadãos e pensarem quais eram os problemas, as questões, as expectativas, as emoções que estavam por trás disso. E, por outro lado, também lhes pedimos, a eles mesmos, para dizerem exatamente a mesma coisa, quais eram os problemas que viam. Portanto, vejam a quantidade, de conhecimento que aqui surgiu. E depois falamos com os cidadãos, e esse conhecimento foi essencial para conseguirmos ouvir as pessoas, ouvir os funcionários.

O terceiro é a questão da atitude. Temos que ter uma atitude de vontade de aprendizagem. Esta ideia de renovação é essencial, temos que ter uma atitude de aprender de forma diferente. Criamos um espaço na justiça que chama espaço inovação em que toda

a gente pode ir trabalhar naquele espaço, onde também fazemos normalmente muitas sessões de formação. Estamos aqui para melhorar as coisas, se correrem mal, melhoramo-las, experimentamos precisamente para isso. Estas são as três primeiras dimensões. Conseguimos trabalhar na questão da atitude para despoletar este processo, trabalhamos a imaginação, sermos diferentes, sermos criativos com conhecimento que, de facto, temos que ter e depois temos que ir ao lado externo. E no lado externo, temos outras três dimensões: a primeira é a questão da cultura.

A nossa cultura, de facto, tem que evoluir. A cultura não se impõe por decreto. O Tribunal + é um projeto que estamos a fazer nos tribunais, em vários tribunais. Começámos por Sintra, vamos inaugurar 15 agora, ainda este mês e, até final do ano, cerca de 50. O modelo como o espaço está feito é para melhorar o atendimento. Quando o cidadão vai ao espaço, em vez de estar à procura onde é que tem de se dirigir, tem um único balcão e não tem que andar pelas secretarias. Em vez de tentar saber qual é a sua sala de audiências tem um conjunto de ecrãs que lhe dizem qual é o sítio onde tem que se dirigir, tal como no aeroporto.

Começámos primeiro por criar um piloto em que pusemos um balcão integrado, mas esse balcão tinha deficiências. Tinha questões que não estavam bem-feitas. As pessoas tinham de se deslocar muito entre os espaços, tinham que, para poderem pagar no multibanco, para ir buscar um documento à impressora. Trabalhamos com as pessoas, com os funcionários, para criarmos o melhor balcão, um balcão mais útil, mais simples de utilizar, de uma forma mais rápida. Fizemos um protótipo. Pedimos às pessoas para experimentarem, para que as próprias e que os próprios funcionários, trabalhassem no sentido daquilo que deveria ser este balcão. Antes de fazermos o modelo final, estivemos a trabalhar em prototipagem com caixas, simples caixas, não pedimos mais do que isso.

Temos um projeto muito grande, um projeto interministerial com um desafio enorme de mapear e conhecer o território de uma forma diferente como nunca tínhamos conhecido até hoje. Há anos que se queria fazer este trabalho, existia informação muito dispersa entre as Finanças entre as Florestas, entre o Ordenamento do Território entre o próprio Instituto dos Registos e do Notariado. Tínhamos um desafio enorme. Uma das primeiras coisas que fizemos foi

convidar as pessoas a virem trabalhar connosco, cruzámos informação, mapeámos, utilizámos inteligência artificial, utilizamos mapas preditivos para conseguir comparar e trabalhar esses dados. Na Administração Pública recursos não nos faltam, temos é de pensar como é que os podemos utilizar.

Finalmente, o último ponto, a questão do *habitat*. O *habitat* é uma questão central. Quando somos pequenos, dão-nos todos os instrumentos para termos o melhor *habitat* para podemos ser criativos, para podemos pensar como é que fazemos diferente, para podemos jogar, para podemos brincar, para podemos criar. Mas, à medida que vamos evoluindo, vamos sendo mais crescidos, vamos tendo espaços como este. Este espaço é um espaço real. Uma das primeiras coisas que fizemos foi, “vamos pensar numa forma diferente e vamos pôr estas pessoas a trabalhar de uma forma diferente”. Temos de trabalhar no passo a seguir. Estamos a desenvolver um novo conceito. É um espaço que está a ser desenvolvido no *campus* da Justiça, que irá abrir em dezembro. As pessoas vão trabalhar por projetos, vamos ter *workshops* lá dentro, vamos ter temas inspiradores, vamos trazer pessoas de fora para trabalhar connosco, vamos trazer pessoas de dentro, vamos partilhar conhecimento que temos trabalhado. Este último ponto é central para nós conseguimos criar esta cultura de diferenças, da cultura do *habitat* diferente.

Mas, para isto ser feito, o primeiro passo foi começarmos no porquê. Esta ideia do porquê, para nós, foi absolutamente central. Pensarmos, porque é que estamos a fazer isto? Tudo o que fazemos é para melhorar a vida dos cidadãos.

Simultaneamente os funcionários têm de se sentir, realmente, mais próximos, mais motivados. Esta ideia de trabalharmos nestes balcões centrais orientados para o cidadão, ou seja, mais do que *citizen-centric*, *citizen-driven*, ou seja, tudo é orientado e tudo é gerido pelo que é o objetivo do cidadão. Temos feito trabalho de cocriação, um atendimento integrado e transformação digital.

Termo com este projeto do cadastro simplificado. Estivemos em Lisboa a trabalhar, e este foi um projeto do cadastro em 10 municípios muito afetados pelos incêndios, em que nós estivemos nas feiras, nas queijarias, à porta das igrejas, nos lares, a pedir para nos ajudarem a mapear o território, o seu território, para o bem de todos.

Miguel Crespo – Agora vamos ouvir Tiago Joanaz de Melo, que nos vai apresentar a implementação da fatura eletrónica.

Tiago Joanaz de Melo – É sempre uma imensa honra, um prazer e um orgulho falar perante uma assembleia da Administração. Uns heróis e umas heroínas que trabalham na Administração Pública. Em geral, sou um tecnocrata da contabilidade pública e vão ficar espantados, porque me convidaram para falar de inovação. Costumo dizer, muitas vezes, que sou um burocrata. O que é que é um burocrata? Aquele que cumpre a norma em prol do interesse coletivo. Certo? Cumprimos a norma em prol do interesse coletivo e de forma inteligente. E, o que é uma fatura eletrónica? Nos termos da Diretiva 55/2014, uma fatura eletrónica é uma fatura que é emitida, transmitida, rececionada e processada em forma eletrónica de acordo com as características e campos definidos pela diretiva comunitária. Portanto, é emitida, transmitida, rececionada e processada de acordo com aquelas regras, com aqueles formatos. E é sobre isso que vamos falar.

O projeto da fatura eletrónica nasceu, para nós, na eSPap em 2015 na sequência da Diretiva 55/2014. Foi crescendo até chegar ao ponto de ter sido incorporada no Relatório do Orçamento de Estado deste ano para 2019, no âmbito daquilo que são as políticas de estratégia de crescimento económico e consolidação orçamental. Estamos a fazer uma transformação, uma abordagem ao processo e esse é, talvez, o primeiro passo da inovação. Não estamos a falar de tecnologia por tecnologia, estamos a falar de transformar os processos de forma inteligente. Transformação digital assente na normalização, estamos a normalizar procedimentos, a normalizar regras, a otimizar. Outro aspeto fundamental da burocracia: tornar as coisas simples, otimizá-las e a seguir automatizá-las.

E estamos a fazer o quê, do ciclo da despesa e do ciclo da receita? O que são os ciclos da despesa? Na administração, conhecemo-los bem. Começamos por ter orçamento, manifestamos necessidade, a necessidade que tem de ser justificada e tem de ficar nos termos do artigo 42.º da Lei 41/2014. Portanto, estamos aqui a tratar todo o ciclo da fatura. A solução de receção de faturas foi desenvolvida pela eSPap. Encontra-se em utilização pela Autoridade Tributária e Aduaneira, pela AMA e pelo Instituto Camões. Basicamente o que se fez, foi um piloto com três entidades de dimensão grande para se

experimentar e a seguir se poder tomar decisões e fazer disseminação. Este programa será executado de forma gradual, garantindo a gestão da mudança necessária à implementação efetiva dos objetivos e esse é um aspeto fundamental do que está definido, será implementado de forma gradual.

Agilizar e desmaterializar o relacionamento existente entre entidades públicas e destas com os agentes económicos privados é o grande objetivo de simplificar a interação entre os agentes privados e públicos, entre públicos e públicos. Facilitar o processo administrativo, é muito complexo. Todo este processo, de receber uma fatura, de verificar se ela está conforme o contrato, se está conforme a legalidade, todo este processo que se pretende automatizar, normalizar, até ao ponto de um dia chegar à contabilização automática. Deixámos de fazer todos os dias os mesmos registos, horas e horas de trabalho massivo. A Senhora Ministra hoje falava da questão desta automatização e é neste sentido que estamos a procurar otimizar estes processos, reduzindo os prazos de pagamento, custos de operação de transação e garantir maior fidelidade e transparência em todas as atividades do processo. Quando o processo for simples, passamos a ter processos rápidos de conferência e pagamento.

Muitas vezes, a questão do pagar cedo pode potenciar determinados benefícios. Os fornecedores sabem que como nós somos bons pagadores, estão disponíveis para reduzir o preço, é uma base de negociação. Aliás, trabalho numa casa que faz contratação pública, não podia deixar de falar nisto. Potencia-se a otimização da gestão da tesouraria preconizada pela nova lei do orçamento. Com a fatura eletrónica passamos a ter informação que nos vai permitir melhorar aquilo que é a feitura dos nossos orçamentos de tesouraria de uma forma automática.

Porque é que nós dizemos que este processo é profundamente inovador?

Eu não vim aqui falar de tecnologia, embora ela seja essencial, vim falar de tudo aquilo que é inovador na abordagem que se fez a este processo. É um projeto transformacional orientado a cada um dos processos e subprocessos. Simplificação processual e administrativa. Não temos que repetir tudo aquilo que fizemos nos últimos 50 anos, com aquela determinação habitual que é “sempre se fez assim.”. A lei quando está obsoleta simplifica-se, modifica-se. Quem é que deve promover esta alteração legislativa

va? Nós acreditamos que somos nós, os tais tecnocratas, burocratas da Administração, porque somos nós que conhecemos os processos.

Esta questão da abordagem ao ciclo de vida da fatura é um princípio fundamental e profundamente diferente. O que é que estamos a tentar fazer? Criar um processo com regras. Um processo de todo o ciclo de vida da fatura, integrado naquilo que é a gestão do ciclo de vida da despesa ou, mais tarde, da receita. E estamos a fazer isto como? Integrados com aquilo que é a otimização da gestão de tesouraria preconizada na nova Lei de Enquadramento Orçamental e estamos a fazer isto em articulação com a Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental, bem como com o Banco Mundial.

Outro aspeto fundamental é que não fizemos isto sozinhos, fizemos isto em colaboração, designadamente, com as entidades que são os nossos pilotos. Estou a chamar-lhes pilotos, mas são entidades em aplicação real, portanto, nos fornecedores que já estão a operar em produtivo a totalidade das faturas já são entregues, produzidas e rececionadas em formato eletrónico, de acordo com o padronamento definido pela União Europeia. Outro aspeto importantíssimo, é que fizemos estes pilotos para experimentar, testar, afinar o conceito, previamente à disseminação. E é, neste momento, a fase de aferição que está a acontecer. Portanto, está a preparar-se aquilo que é o plano de disseminação, bem como a normativa adicional que está a ser preparada.

Garantia da qualidade da informação alinhada com a utilização para processos concretos para a conferência da fatura. Olhamos para os campos e para as regras de processos concretos que se pretendem implementar. É um projeto que, é verdade, recorreu ao conhecimento do mercado, mas fizemos, garantindo que o conhecimento permanece dentro da administração, permanece connosco. É muito bom utilizar conhecimento externo, é muito bom utilizar capacidade de mão de obra, mas o conhecimento tem que ficar connosco. Não podemos ficar dependentes nem de consultores nem de implementadores, queremos que a administração seja autónoma.

Promovemos a valorização do conhecimento dos nossos colaboradores, designadamente naquilo que é, não a operação de carga, como dizia, hoje de manhã, a Senhora Ministra, não é a carga administrativa que é interessante, é utilizarmos o conhecimento das nossas pessoas que têm muito

conhecimento, imensa experiência para definirem regras que garantem a qualidade e que garantam quando aplicável a possibilidade de automatização. Pegamos num ponto do imenso ciclo da despesa e estamos a tratá-lo desta forma para conseguirmos ter a qualidade total: normalização, otimização e automatização deste ciclo.

Miguel Crespo – Lançava a questão primeiro ao Bruno. Esta ideia, de uma forma um pouco provocadora, de centrar o serviço nas pessoas, não é a base do serviço que todos fazemos, não deveríamos ter pensado sempre assim?

Bruno Monteiro – É uma pergunta muito pertinente. Eu definiria uma quarta fonte de conhecimento extremamente importante que é a experiência de todos aqueles que, noutros contextos nacionais, designadamente, têm vindo a debater-se com problemas muito semelhantes. Obviamente, não existe uma transposição do mesmo, mas existe a possibilidade de pretensamente analógico de conseguirmos obter resultados inspiradores. E digo isto porque, em inovação, não há concorrência, o que há é emulação, a capacidade de nós, aplicando o novo contexto, utilizarmos o conhecimento para o serviço do bem comum. E considero que sim, tem toda a razão, o objetivo do Estado é servir os cidadãos. É esse o fundamento da sua existência, os funcionários públicos de todos os escalões hierárquicos é isso mesmo que fazem.

O que nós queremos com a introdução de uma abordagem experimental é podermos facilitar e potenciar precisamente essa missão, ou seja, é possível a partir daqui saber o que é que funciona bem o que é que funciona mal e, muitas vezes, os nossos funcionários já sabem o que é que funciona mal. O que temos, portanto, é que criar a oportunidade para que essa inteligência coletiva, e como alguns dos meus colegas salientaram, possa ser integrada nos processos e, portanto, possam ser as pessoas a comandar os processos e não o contrário. Esse é um ponto importante.

O segundo ponto é que se tenha uma oportunidade, uma via aberta constante para os cidadãos, para as empresas que são quem utiliza os serviços, que sabem melhor do que ninguém, por vezes, quais são as suas necessidades e as suas expectativas, e poder ter essa via aberta para nós próprios prestarmos um melhor serviço. Portanto, o que a experimentação vai fazer, não é inventar a roda, o que vai

fazer é simplesmente calibrar essa roda para que nós, funcionários públicos, continuemos a fazer o que devemos fazer e que temos vindo a fazer, agora com condições diferentes, ajustadas cada vez mais às necessidades do momento.

O mundo mudou, o Estado deve mudar e o que nós estamos aqui a criar é um espaço de liberdade para que as pessoas possam arriscar de maneira controlada, medindo os riscos, aprendendo com os erros que se vão cometer. Esses erros vão poder ser utilizados de maneira proveitosa. Portanto, o que a experimentação significa é um horizonte de oportunidade para continuarmos a fazer o que fazemos, cada vez melhor.

Miguel Crespo – Uma pergunta muito simples e muito direcionada, para o Bruno: “Como fazer parte do LabX, como se apresenta um projeto, uma candidatura, se é extensível à Administração Local?”.

Bruno Monteiro – Estamos disponíveis para receber todos os desafios. No laboratório, costumamos dizer que adoramos problemas porque é precisamente por aí que começamos. Temos a certeza absoluta que terão problemas, e é uma boa oportunidade de poderem começar a partilhá-los. O apelo que faço é partilhem os vossos problemas, esse é o primeiro ato de risco que vamos assumir ainda antes de começarmos a trabalhar em conjunto.

Miguel Crespo – Bruno, está a dizer que está preparado para ser inundado de pedidos de trabalho e de colaboração do LabX.

Uma outra questão, para o Tiago Joanaz de Melo, que é a seguinte: “Para a fatura eletrónica ser um sucesso é preciso, primeiro, ser normalizado o formato da fatura. Se assim não for, é um esforço a efetuar com cada um dos fornecedores. Esta questão do formato parece-me que não foi, aqui, muito abordada. Poderia falar um pouco mais sobre isso?”.

Tiago Joanaz de Melo – A Diretiva Comunitária preconiza a criação de formatos: a primeira vez foram definidos em 2015, enquanto provisórios, e surge a Recomendação 1870/2017 com a tipificação de um conjunto de formatos que estão publicitados, são extensos, com muitos campos, são cerca de 230 campos, com um conjunto de regras. A tipificação, em Portugal, está dependente de um normativo que, como vos disse, está em curso. Os formatos

estarão a ser normalizados. Há uma data limite da Comunidade Europeia até ao final de novembro, supostamente para sair o conjunto da regulamentação, que está em curso. Portanto, vai estar essa formatação, a própria eSPap poderá ter que fazer alguma adaptação, porque fez com os formatos provisórios de 2015 e aquilo que for a decisão final do legislador português pode ter alguma adaptação, mas isso está em curso e será conhecido.

Miguel Crespo – Faço só uma pequena pergunta acessória que é: o facto de já estarem identificados e definidos alguns formatos e isso não quer dizer que todos os potenciais intervenientes neste processo tenham conhecimento desse formato?

Tiago Joanaz de Melo – Isso vai ser publicitado pela eSPap, vamos publicitar aquilo que são as condições. Há sempre as diretivas comunitárias e a publicação nos *sites* formais, mas de qualquer forma, à medida que formos tendo acesso a essa informação nós publicitá-la-emos no *site*.

Miguel Crespo – Portanto, esta comunicação com os potenciais destinatários e todas as pessoas envolvidas no processo, obviamente, parece-me extremamente relevante. Isto liga com a questão que a seguir irei colocar e que se dirige ao Carlos. Obviamente que as questões são abertas a todos os membros da mesa. A questão está relacionada com dois dados que parecem extremamente relevantes e que foram trazidos a partir da experiência do IEFP *online*. Primeiro, o facto positivo de ter uma forma diferente de encarar um problema, que era o funcionamento do portal, o que tinha como primeira consequência, uma necessidade de muito apoio técnico, humano e telefónico, para que as coisas funcionassem. Portanto, desenvolver um novo portal, um novo serviço veio reduzir essa necessidade, veio reduzir a probabilidade de erro e a dificuldade?

A segunda questão, parece-me, também, extremamente relevante, que é a questão de rever a linguagem. O Carlos abordou aqui, e abordou muito bem, uma linguagem que os cidadãos entendam e não apenas usarmos a linguagem que os serviços entendem. Essa questão de aproximar aos cidadãos faz com que os nossos serviços funcionem melhor?

Carlos Brito – Essa é uma questão importantíssima. A questão de linguagem é tudo. Quem está perante um computador, um ecrã, com um conjunto de ter-

minologia que não percebe, vai ter muita dificuldade em conseguir atingir o seu objetivo. É importante que a linguagem seja uma linguagem simples, curta e precisa. A informação tem que ser preparada para ser assimilada num curto espaço de tempo e numa visualização muito curta. Temos de trabalhar a questão da linguagem essencial, porque as pessoas não percebem o que é que se está a pedir, portanto, não vão conseguir atingir os seus objetivos, nós não vamos conseguir atingir enquanto Administração Pública. O nosso objetivo é potenciar os nossos serviços, mas a questão de linguagem é uma questão que deve ser transversal a todos os projetos. Mas é uma questão, também, difícil, a de manter essa linguagem ao longo do tempo. As pessoas mudam e depois perdem muito esse foco da simplificação e da normalização da linguagem ao longo do tempo.

Miguel Crespo – Eu estenderia, também, esta questão ao Pedro, porque a área da Justiça é, provavelmente, uma das áreas em que a linguagem é mais técnica, que para o comum dos cidadãos parece mais hermética. O que é que se pode fazer na área da justiça para aproximar e simplificar o acesso dos cidadãos à justiça?

Pedro Tavares – Pode-se fazer bastante. Quando lançámos no ano passado a plataforma da justiça: justica.gov.pt, um dos desafios que tivemos, é um exemplo muito prático, queríamos normalizar as fichas de serviço para que as pessoas conseguissem perceber claramente o que estavam a fazer, o que tinham de fazer. Uma das questões com que nos deparámos foi, para definir preço, nós tínhamos três tipologias: tínhamos custas, emolumentos e preço. Isto para um cidadão é difícil de conseguir compreender qual é a diferença entre cada uma destas coisas, não é? Portanto, uma das nossas preocupações foi termos de ser claros com os cidadãos e conseguir explicar o que são estas questões numa linguagem que as pessoas percebam. Enviamos cerca de 18 mil tipos notificações para os cidadãos. Os tribunais têm cerca de 18 mil; sobre as quais estamos a fazer um trabalho muito grande de revisão da linguagem e da estrutura dessas notificações para que as pessoas consigam perceber, porque é que receberam a notificação. O que é que significa? O que tem que fazer? Quais são os próximos passos que tem que dar? O que é que pode fazer a seguir? Ou seja, todas as questões que surgem à volta daquela notificação sejam claras. Muitas vezes, o que estamos a fazer não significa, em alguns casos, reduzir. Por

exemplo, temos notificações que passaram de uma página para cinco ou seis páginas, porque não significa que elas não possam, de facto, ter mais texto ter mais informação, ter informação adicional; ela tem é que ser clara e, portanto, acima de tudo tem que ser clara e muitas vezes, recebemos uma notificação do tribunal e não sabemos o que significa, o que temos de fazer. E uma das preocupações foi conseguir construir uma linguagem clara. Portanto, este trabalho nas tais 18 mil diferentes tipologias de notificações que temos, não se faz de um dia para o outro.

Estamos a trabalhar nisso de uma forma muito ativa e esperamos que, até ao final da legislatura, termos um grande número já concluído na área das notificações. Também temos trabalhado nesta questão no portal, ainda que fique muito por fazer porque é um trabalho diário.

Miguel Crespo – Entretanto, tenho estado a receber mais questões, muito obrigado a todos estão a participar de forma ativa e todos os outros que estão, obviamente, aqui a acompanhar-nos. Uma questão para o Bruno, que é: “A avaliação da qualidade do serviço prestado pelos vários canais de atendimento é um projeto candidatável a uma colaboração?”.

Bruno Monteiro – Temos defendido que, existem várias formas de avaliação das interações com o Estado, existem algumas que são numéricas e são traduzíveis em números, existem outras que são mais difíceis de objetivar porque tem que ver com a perceção e com qualidade do atendimento. Estas, digamos, dimensões qualitativas são igualmente importantes, porque, muitas das vezes, as pessoas conseguem resolver o problema por via digital, perfeitamente, mas, ainda assim, atribuem um valor especial à qualidade do atendimento que têm, por exemplo, no atendimento presencial. Assim, há dimensões que não são puramente relativas à dimensão mais técnica da prestação de serviço, que é necessário ter em conta, e que tornam o serviço público um trabalho tão exigente e tão especial no contexto da interação com o cidadão. Esse é um projeto que temos trabalhado, por exemplo, no atendimento presencial na Loja do Cidadão: uma das dimensões que mais temos explorado é, precisamente, a das condições de atendimento e de pós serviços, ou seja, de avaliação de serviço juntamente com cidadãos.

Aproveitava para fazer aqui a menção a um aspeto muito importante. Neste momento, como saberão está a decorrer o SIIGeP e uma das suas dimensões é a candidatura a projetos experimentais. Está a decorrer a apresentação dos primeiros projetos experimentais que foram candidatados e aprovados no âmbito desta linha de apoio e de incentivo à inovação no serviço público. Estamos disponíveis, mais uma vez, para ouvir todas as alternativas, ter uma conversa franca com toda a gente e ouviremos com toda a atenção, os vossos problemas e desafios.

Miguel Crespo – Pedia ao Tiago que, a partir deste caso concreto, falasse um pouco sobre todos os casos que vão surgir com a aplicação nesta lógica da fatura. “Pode-se aplicar a fatura eletrónica na saúde quando o utente, não isento de taxa moderadora, deixa um pedido de receituário na caixa de via verde?”.

É um caso muito concreto, e vão existir muitos casos destes em todos os serviços da Administração Pública: Como é que se garante que isto funcione para todos os casos, todas as regras e todas as exceções que existem?

Tiago Joanaz de Melo – A tipificação daquilo que é uma fatura eletrónica foi um trabalho desenvolvido pela Comissão Europeia. O que é que fez a Comissão Europeia? Criou uma estrutura com 230 campos com um conjunto de possibilidades alternativas de preenchimento. Assim, existe um conjunto de situações em que há regras pré-definidas e que têm que ser tipificadas em cada país. É essa parte da tipificação em cada país que ainda falta regulamentar. Aquilo que estamos a trabalhar é numa solução. A solução que a eSPap tem vai ao encontro da solução *standard* europeia, e faz o que a Comissão Europeia chama de *invoice user certification*, ou seja, uma tipificação para Portugal. A solução que temos permite uma tipificação normalizada do que são as faturas. As situações específicas vão ter que ser avaliadas posteriormente. A Comissão Europeia informou que este é um formato que suporta tudo, não obstante ter de ser feita uma avaliação. É um projeto-piloto que fizemos com três entidades, está a ser utilizado na base daquilo que é a definição da norma portuguesa. A própria eSPap pode ser obrigada a adotar ou a fazer algumas adaptações a esse formato.

Miguel Crespo – Tiago, posso acrescentar uma pergunta: haverá um momento em que quem está a desenvolver este serviço terá uma forma de res-

ponder a estas pequenas questões que vão surgir de todos os serviços?

Tiago Joanaz de Melo – A Diretiva Comunitária estabelece uma obrigação dos Estados Membros receberem faturas eletrónicas no seu formato, no formato tipificado, em que se pretende ter capacidade de receber de quem quer emitir, a partir de 18 de abril de 2019, para Administração Central e 2020 para as demais Administrações. Apenas consigo responder por aquilo que foi a solução, dos projetos que fizemos. Trabalhamos projetos-piloto de três grandes entidades, a Autoridade Tributária, com imensa dimensão, a Agência para a Modernização Administrativa, I.P., enquanto um dos institutos públicos, e o Instituto Camões, I.P., que é uma entidade da administração indireta, que funciona de uma forma muito particular, uma vez que tem periféricos espalhados pelo mundo. Nesses casos temos tipificações e isso deverá abranger aquilo que é o comum da Administração Pública. É uma questão que em função do tal plano que será apresentado, nos adaptaremos ao mesmo. Sabemos que o plano e a legislação estão em curso, está a ser produzida, e será publicitada em breve.

Miguel Crespo – Tenho mais duas questões. Ambas para o Pedro e depois, uma questão que gostaria que todos os participantes da mesa pudessem falar um ou dois minutos sobre ela. As questões para o Pedro são: “Como é que conseguiram colocar os vários ministérios a trabalhar, em conjunto, no BUPi (Banco Único do prédio)?”. “E depois como é que se processa a seleção de utilizadores para a experimentação e prototipagem?”. A outra questão é sobre a criação de um balcão único. “Os postos de trabalho vão diminuir? E esse processo será o mais conveniente?”.

Pedro Tavares – Em relação à primeira questão, sobre a articulação entre as várias áreas, isto faz-se de várias formas. Primeiro, a questão da colaboração e vontade de haver colaboração. Estamos aqui a falar de um contexto, de um desafio e de um momento difícil que vivemos todos e que foram os incêndios. Isso ajudou-me muito a esta colaboração. Temos aqui um desafio, temos aqui um problema. Depois, o próprio apoio governamental. Este tipo de projetos, de início têm que ter, de facto, este *empowerment*, esta vontade ao nível central do Governo de querer fazer. É muito importante a colaboração das autarquias, porque este trabalho de colaboração é

central, para que as coisas vão acontecendo. Esta vontade comum e este espírito comum de, as próprias pessoas, perceberem que temos que mudar e temos que pensar de forma diferente como vemos o território, o interior e os nossos terrenos. Esta foi a primeira causa comum e foi absolutamente central para trabalharmos.

Miguel Crespo – A segunda parte da pergunta tem a ver com a forma como se selecionam as pessoas para participar no processo de experimentação e prototipagem.

Pedro Tavares – Há muitos casos diferentes, depende do projeto, depende do que foi o desafio. Por exemplo, no caso do Tribunal+, fizemos um trabalho em que quisemos ver, dependendo das tipologias dos tribunais, quais os que tinham, neste caso, maior expressão. Fomos para os tribunais com maior expressão, começámos por Sintra, fomos ouvir os utentes do Tribunal de Sintra. Assim, trabalhamos muito especificamente com os utentes do tribunal e também com os funcionários do tribunal. Fizemos um trabalho de amostragem que pode ser um pouco mais aleatório, o que pode tornar os menos resultados científicos. Noutros casos, trabalhar uma amostragem definida, por exemplo numa conservatória, para perceber qual o público-alvo da conservatória. Para trabalhar no âmbito, a primeira coisa que fizemos foi: definir três regiões, três concelhos falar com as pessoas.

Auscultámos as pessoas em Lisboa, em Coimbra e em Resende, três realidades completamente distintas umas das outras e foi desta forma que conseguimos encontrar respostas. Conseguimos perceber que, no caso de Resende, se trata muito de informalidade, as pessoas conhecem-se e como trabalham e residem naquela zona acabam por resolver os assuntos. Em Coimbra já não funciona tanto dessa forma e em Lisboa é muito diferente. Percebermos que em cada uma destas realidades, temos de conseguir compreender a amostra e devemos trabalhar para conseguir atingir os resultados. É muito importante fazer um trabalho prévio. Fizemos muitas sessões e reuniões iniciais, precisamente antes de começarmos. Não tenhamos medo de experimentar ou medo de errar, isso é importante.

Miguel Crespo – Entretanto temos mais duas questões, parecem-me ser muito relevantes: a primeira para o Tiago: “Vamos ter capacidade de cumprir as datas definidas para 31 de dezembro?”.

Tiago Joanaz de Melo – Existe uma data a que é preciso responder. Os prazos são aqueles que disse, 18 de abril de 2019 para a Administração Central e 18 de abril de 2020 para as demais administrações públicas. Aquilo que sabemos é que tem de haver um planeamento do plano de disseminação e em função desse plano que vier a ser aprovado bem como a legislação que está em falta, saberemos efetivamente a aplicabilidade dessa data ou não.

Miguel Crespo – E agora uma questão: “Qual a relação do IEPF com as pessoas surdas em situação de desemprego, nomeadamente da acessibilidade à comunicação através de língua gestual?”. Obviamente que não consegue fazer atendimento telefónico, mas que poderá fazer videochamada, ou seja, estamos a falar de situações relativamente diferentes e chama-se a atenção para a especificidade dos cidadãos com algum tipo de limitação ou deficiência.

Carlos Brito – No IEPF fazemos esse tipo de atendimento diferenciado para os cidadãos com necessidades especiais exatamente por videoconferência, ou seja, o utente pode agendar no serviço uma sessão de videoconferência e é atendido por um colega que terá capacidade de responder às questões que vai colocar. Através do Skype, ou de outras ferramentas do género podem agendar, se pretenderem, este tipo de atendimento diferenciado.

Miguel Crespo – Uma questão que refere o seguinte: “Não obstante toda a inovação que tem ocorrido na Administração Pública, não existe o perigo de os dados dos cidadãos ficarem sobre a alçada de entidades privadas? As entidades públicas não têm todo o *know how* e têm que partilhar com entidades privadas as suas bases de dados. Corremos esse risco? Num tempo em que nos preocupamos muito com a nossa privacidade e em que as nossas bases de dados não estão muitas delas sequer em Portugal. Não me refiro necessariamente às da Administração Pública, mas aquelas que usamos todos os dias, provavelmente, todos usamos serviços internacionais em que estamos a fornecer os dados não sabendo muito bem para quem. Isto é um perigo na Administração Pública?”.

Bruno Monteiro – É uma excelente questão e que está claramente na ordem do dia. Existem dois tipos de respostas que, neste momento já estão em curso. Uma, legislativa, com um Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD), que é uma tentativa de responder

a alguns destes desafios e a algumas destas preocupações. As instituições públicas têm acompanhado, obviamente, este processo e têm sido bastante expeditas na sua implementação. O outro tipo de resposta que me parece muito interessante e que tem lugar em fóruns como este é o da sociedade civil e do espaço público onde o debate deve existir e onde, de resto, têm surgido contributos muito importantes. Por exemplo, para a implementação daquilo que é a administração aberta ou seja, uma administração que é transparente, que presta contas, que explica, por exemplo, qual é que é o funcionamento e as implicações de um algoritmo mesmo para leigos. Este é um debate importante, é um debate que deve ser mantido, em conjunto pela sociedade civil e pelo Estado. Acho que o tema vale decididamente a pena ser debatido, sobretudo numa altura onde se discutem grandes transformações sofisticadas do ponto de vista tecnológico, por exemplo, a inteligência artificial, na utilização de bases de dados massivos, são questões que, claramente, devem ser discutidas e devem ser constituídas explicitamente em tema de debate. O Estado português tem conduzido uma discussão em torno da administração aberta que me parece abrir espaço para que esta discussão ocorra em todas as todos os fóruns como este.

Miguel Crespo – Carlos, no caso concreto em relação ao IEFP, isto é uma questão?

Carlos Brito – A questão da *cloud* é uma incontornável. Cada vez mais os vendedores de *software* só apostam em soluções de *cloud* e é uma questão de tempo até quase sermos forçados a ir para soluções de *cloud*. Temos é de garantir que são cumpridas as normas europeias ao abrigo do Regulamento Geral de Proteção de Dados e que, de alguma forma, os dados estejam protegidos. Tudo o que é informação da Administração Pública tem que ficar dentro da Administração Pública, isso é incontornável.

Miguel Crespo – No caso da Justiça, Pedro?

Pedro Tavares – É importante distinguir aqui dois tipos de dados. Primeiro, o que são dados privados e o que são dados públicos. Temos que ter cuidado com a forma como vemos os dados.

O Presidente da AMA referiu uma questão importante e no caso dos tribunais é um dos exemplos: Durante anos, os processos estavam disponíveis em suporte papel que todos podiam consultar; hoje em dia, os processos estão em sistemas informáticos,

pelo que tivemos esta migração, tivemos mudança, tivemos comportamentos diferentes. Mas, por outro lado, há dados públicos e que são muito importantes e interessantes que criam conhecimento, que criam investigação e melhoram a economia, ou seja, temos que saber aproveitar e saber distinguir bem o que os dados são.

O RGPD é um avanço muito grande na Europa, não é por acaso que o presidente da Apple sugeriu que os Estados Unidos adaptassem algo igual para os Estados Unidos. Foi um avanço grande é preciso percebermos isso. Estamos dispostos a perder um bocadinho da nossa privacidade, dos nossos dados para termos benefícios da tecnologia, temos de conseguir distinguir que dados têm que ser salvaguardados. E esses dados são salvaguardados daqueles que podem ser públicos, e que podem criar valor para o cidadão.

Miguel Crespo – Tiago, temos problemas com dados neste processo de implementação da fatura eletrónica?

Tiago Joanaz de Melo – A questão da *web services* é algo que está a grassar por causa da *cloud* e o aspeto mais complicado da *cloud* é passar a comprar serviços em *cloud*. Estávamos preparados para comprar *hardware* e sabemos comprar *hardware* e licenças, temos que saber comprar serviços de *cloud*. Se quero espaço de máquina e se quero espaço da capacidade de processamento tenho que saber comprar exatamente isso, sob pena de poder pagar muito mais. O ponto fulcral é a Administração Pública saber como comprar *web services* como serviço, comprar bases de dados como serviço, comprar processamento como serviço, comprar *software* como serviço e não a licença em si, a máquina em si, é esse o grande desafio da Administração.

Miguel Crespo – Temos de terminar aqui esta sessão agradeço a todos vocês, aos que participaram e aos que estiveram apenas a ouvir, espero que tenha sido útil.

Apresentações dos Projetos:

“Balcão Único do Emprego/IEFP Online”, IEFP;

“Projeto de Experimentação da Justiça”, GMJ;

“Cultura de Experimentação”, LabX.

Mesa Redonda III

As Fronteiras Mentais: O Papel dos Novos Ambientes de Trabalho



ANA ISABEL FERNANDES

Diretora de Serviços de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional (SGMDN)



HELENA MARUJO

Professora do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-UL)



ISAURA TAVARES

Presidente da Sociedade Portuguesa de Neurociências (SPN)



CATARINA ROMÃO GONÇALVES

Secretária-Geral Adjunta da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM)



**MODERADORA:
ELISABETE REIS DE CARVALHO**

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

Elisabete Reis de Carvalho – Vou moderar o último painel antes da sessão de encerramento. Desde já, agradeço aos resistentes, aos muitos resistentes que permanecem no Congresso para discutir um tema que nos é caro, a inovação. E a inovação assente nas pessoas e na gestão das organizações. Este último painel tem como tema os ambientes de trabalho, as fronteiras mentais desses mesmos ambientes de trabalho e os múltiplos fatores que podem estar contidos no tema. Eles serão alvo de debate, de um debate com diferentes representantes e, por isso, passo a palavra a quem vai contribuir para a discussão.

Não posso deixar de notar que começámos este Congresso com um primeiro painel, após a abertura pelos Senhores Ministros, onde tínhamos o pleno no masculino e temos, na última sessão, o pleno no feminino. Conseguimos a nossa igualdade de género! Começaria por agradecer a participação de todas e pedia para nos explicarem o que é que estão a fazer para criar ambientes de trabalho saudáveis nas organizações e o que é que recomendam como boas práticas.

Ana Isabel Fernandes – Vou primeiro dar uma nota sobre a missão da Secretaria-Geral. A Secretaria-Geral do Ministério da Defesa (SGMD) tem cerca de 215 efetivos, efetivos esses que são constituídos por militares e civis o que, vão ver na minha intervenção mais à frente, é realmente um desafio. A SGMD, à semelhança da Presidência do Conselho de Ministros (PCM), presta serviço às entidades, em menor número do que a PCM, mas numa componente tecnológica muito importante, porque gere dados da Defesa e vários sistemas de informação transversais à Defesa como o sistema de gestão financeira e logística que é comum aos vários ramos das Forças Armadas.

O que é que temos feito para tornar o ambiente de trabalho saudável e feliz, dentro dos constrangimentos que tivemos nos últimos anos? Exatamente como a PCM, temos falta de recursos qualificados, a rotatividade é imensa, mas temos um objetivo do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) que tem sido constante nos últimos anos, e que é a qualificação profissional dos trabalhadores. Efetivamente houve uma aposta clara em formar, em qualificar. Prestámos este serviço à Secretaria-Geral, mas também às entidades da Defesa. Posso dizer que temos 5 mil horas de formação por ano.

Podem pensar, “são ricos, têm dinheiro para isso tudo”. Não, não é verdade. Porque 10 mil horas de formação são grátis, ou seja, não têm tido custos, porque utilizamos muitas parcerias com o IEFP, nomeadamente em áreas técnicas e em áreas comportamentais. Já fizemos sete edições de formação de formadores, porque também apostamos em formar os nossos colaboradores para poderem eles, no âmbito das partilhas de conhecimentos internas alargadas às entidades da Defesa, transmitir os seus conhecimentos. Esta parte da qualificação profissional tem sido realmente uma preocupação, quer da anterior Direção, quer desta Direção.

No meio desta qualificação, temos feito umas coisas engraçadas, um bocadinho “fora da caixa” para aproveitar a riqueza dos ramos da defesa. Fizemos um *team building* nos fuzileiros, andámos de noite na mata camuflados com jogos que foi, lá está, criar o cimento, porque concorremos depois ao *showcasing* com alguns destes projetos. Estivemos também na Escola Naval e depois temos feito muitas ações na parte das relações interpessoais, da gestão de equipas, da gestão de conflitos, de *design thinking*. Vamos ter a gestão da mudança, a resiliência, enfim, é também uma forma de recompensar os trabalhadores porque, nos anos em que houve corte de remunerações e todos passámos por isso, houve essa aposta clara.

Também tivemos uma experiência muito interessante que foi um *assessment* aos dirigentes, então fizemos um *assessment* com um grupo de cerca de 40 pessoas com o objetivo de definir o perfil de competências dos dirigentes da Secretaria-Geral. Entretanto, como apareceu o modelo de Gestão por Competências na Administração Pública (gecAP), abrandámos o ritmo do projeto para alinhar com que o que é feito pelo INA e estamos à espera dos desenvolvimentos.

O ambiente de trabalho tem várias dimensões. É claro que podemos ter uma boa qualificação, mas depois não ter bons locais de trabalho, com bons equipamentos. Com o mote do Fórum de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e de um desafio lançado pela Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT), também criámos internamente uma rede de segurança e saúde no trabalho nas entidades da Defesa. Elaborámos um plano de organização dos serviços de segurança e saúde no trabalho, que foi aprovado pelo Senhor Secretário de Estado,

comum a estas entidades. O Estado Maior General das Forças Armadas, está instalado num edifício que é uma unidade militar onde estão muitos trabalhadores civis. E começámos a trabalhar a aproximação entre militares e civis, a troca de experiências e a aproveitar aquilo que era feito no âmbito da Defesa.

Criámos a rede de SST, plano esse que foi aprovado em maio de 2017. A rede reúne-se periodicamente para a execução das medidas de segurança e saúde no trabalho. A medicina no trabalho é dirigida mais aos civis porque os militares têm, no próprio estatuto, a obrigatoriedade da avaliação da condição física. Já têm crédito para a atividade física por causa do projeto e, efetivamente faz parte do estatuto e temos promovido muitas medidas de SST. As medidas de SST têm também uma parte do bem-estar e, internamente, são os próprios técnicos que nos desafiam, porque as ideias são muitas e o tempo é pouco e cada vez somos menos.

Criámos uma equipa multidisciplinar que organizou iniciativas diversas como ações de voluntariado, pintar escolas, jardinagem, recolha de alimentos, recolha de livros que depois, numa base de dados, os próprios trabalhadores que precisavam para os filhos pediam para ficar com esse material. Temos também uma mostra de talentos. Estas iniciativas são importantes porque aproximam as pessoas no edifício.

Mas há outra dimensão que é muito importante, e que corresponde às relações que existem entre as equipas e as chefias e as relações entre as próprias chefias e a Direção. Nada disto seria possível sem o apoio incondicional da Direção que, até hoje, tivemos e vamos continuar a ter. Temos um projeto de avaliação dos riscos psicossociais que está em avaliação. Preocupa-nos a fadiga, preocupa-nos o stresse, porque a pressão é diária e cada vez somos menos.

Elisabete Reis de Carvalho – A Ana é fantástica porque responde à pergunta e antecipa futuras perguntas. Já nos disse qual é o principal resultado que é a coesão grupal, aproximar mais as pessoas e diminuir os riscos psicossociais no trabalho. Pergunto à Helena, exatamente isso, o que é que podemos fazer nas organizações da Administração Pública para diminuir riscos psicossociais e também para que todos estejamos a trabalhar com maior satisfação no dia a dia nas nossas organizações.

Helena Marujo – Um agradecimento muito especial porque este é um momento celebrativo, estarmos aqui em conjunto a pensar, a agir o futuro, a inovar e isso é imaginarmos as possibilidades que estão à nossa frente e percebermos onde é que temos que fazer a mudança. Penso que a Ana foi fantástica com uma lista extraordinária de ações que se alinham com aquilo que vamos investigando. Venho aqui muito numa posição de investigadora, mas uma investigadora que se interessa pela ação. Só investigo precisamente para melhorarmos a qualidade das nossas vidas e, progressivamente, temos vindo a entender cada vez mais aquilo que são hoje as grandes necessidades, as grandes vontades e motivações que estão por detrás de muitos de nós quando vivenciamos as experiências laborais.

Como já aqui foi referido, um dos aspetos essenciais é a ligação com experiências emocionais positivas, ou seja, esperamos e queremos que o trabalho seja uma experiência satisfatória do ponto de vista afetivo, queremos todos gostar do que fazemos, queremos gostar das equipas com quem estamos, queremos ter espaço, ter voz, participar. A investigação hoje é muito clara pois mostra-nos que, quando as pessoas estão a sentir-se bem, seja porque foram, valorizadas ou elogiadas, seja porque lhes deram autonomia na gestão da maneira como podem fazer o seu trabalho, seja porque sentem essa valorização e tiveram reconhecimento através de formação.

Quando as pessoas sentem emoções positivas porque, por exemplo, se divertem com os seus colegas de trabalho, estão mais capazes de pensar soluções e as soluções que conseguem encontrar são de muito melhor qualidade. É muito claro que as emoções positivas são um elemento fundamental da experiência de trabalho e tem um impacto cognitivo social porque, quando nos estamos a sentir bem, temos mais vontade de colaborar, ficamos mais pró-sociais e todos queremos, nas nossas organizações, que são maioritariamente espaços de grande interdependência, ser capazes de sentir que a relação com o outro e o próprio ambiente onde nos movemos nos traga estas experiências construtivas do ponto de vista afetivo. Quando elas acontecem, e perante os maiores desafios, as maiores pressões, somos mais competentes cognitivamente em termos da relação interpessoal e ficamos mais preparados para, no futuro, enfrentar outras limitações e desafios que a nossa experiência profissional nos traga.

Este foi talvez o primeiro grande caminho que a investigação científica na área dos ambientes de trabalho nos trouxe, a par de um segundo movimento que começou a ajudar-nos a pensar se temos capital humano, se temos capital social e se ambos são fundamentais nas nossas práticas laborais. E começámos a explorar se o capital psicológico positivo tinha vantagens quer do ponto de vista do trabalhador, em termos individuais, quer do ponto de vista da organização, do seu desempenho, da sua produtividade, no seu compromisso e envolvimento com a organização e fomos descobrindo alguns *clusters*, alguns conjuntos de variáveis e competências, ou talentos, ou forças psicológicas que estão também claramente associados à nossa capacidade de estarmos no nosso melhor quando estamos no nosso contexto laboral.

Por exemplo, um deles é o chamado capital psicológico positivo que mostra que as pessoas que têm níveis de esperança elevados, ou seja, conseguem estabelecer objetivos, acreditam que, do ponto de vista da sua eficácia, vão ser capazes de os atingir e que são capazes de planear estratégias para chegar a essas metas. Acabei de dizer definição científica de “esperança” que é uma palavra que usamos muito no dia-a-dia, mas que quando estudamos, científica e profundamente, encontramos como componentes, têm níveis de esperança elevados, níveis de otimismo, olham para o futuro com uma crença de que aquilo que vem aí é melhor do que que acabaram de ter.

Uma segunda variável mostra como a componente psicológica tem um impacto muito construtivo, quer do ponto de vista da pessoa, do trabalhador enquanto ser individual, quer daquilo que traz para a organização. Depois temos dois elementos fundamentais, ainda dentro desta visão do que é o nosso capital psicológico positivo, que é o conceito de autoeficácia, de confiança nas nossas competências e o de resiliência. E resiliência como a superação, a transcendência daquilo que são os momentos, as situações, os contextos mais complexos na nossa experiência de vida.

O segundo momento foi identificar algumas características mais individuais que mostram claramente que, quando temos colaboradores com estas competências, e todas elas são treinadas (esta é a grande alegria também associada a estas descobertas científicas), podemos desenvolvê-las todas quando estão

presentes no ambiente de trabalho e o impacto na qualidade do trabalho é grande.

Tem-me interessado muito investigar o bem-estar e a felicidade, não só para chamar a atenção sobre esses elementos que ficaram, de alguma forma, esquecidos nas nossas visões sobre o trabalho durante décadas e, hoje, sabemos que as pessoas que se dizem mais felizes são, de facto, as mais produtivas, faltam menos ao trabalho, têm mais capacidade de superação daquilo que são os momentos difíceis. Há um conjunto de características muito claras que está associado à experiência e à auto-avaliação da felicidade e começou a interessar-me estudar a perspetiva da felicidade pública, não apenas o que é felicidade individual e o que leva cada um a viver mais feliz.

Com uma equipa de economistas italianos (é muito interessante que os economistas estejam hoje cada vez mais virados para estas questões), fomos à procura da própria conceção latina do que é a felicidade, comparativamente com o mundo anglo-saxónico, a *happiness* que depende e tem como perspetiva aquilo que nos acontece – *what happen* – e, portanto, uma visão mais externa na nossa qualidade de vida interior. O nosso modelo de felicidade pública que já vem dos romanos, e Lisboa foi, durante a ocupação romana, a *Felicitia Julia*, a “cidade da felicidade” e o conceito de *felicitas* é muito diferente daquele que é o anglo-saxónico. É muito baseado em duas ideias fundamentais.

A primeira é trazer a virtuosidade e o melhor das pessoas ao de cima e tem-me interessado perceber como é que as empresas se organizam no sentido de criar condições para as pessoas poderem ser virtuosas. Fizemos um estudo com representatividade nacional sobre felicidade que nos mostrou, por exemplo, uma percentagem próxima de 90% dos portugueses a dizerem que têm muito mais potencial do que aquilo que conseguem concretizar no seu dia-a-dia, o que é assustador. Portanto, há aqui uma oportunidade brutal de pensar as formas de responder à questão “tenho muito mais do que aquilo que vou conseguir dar no meu trabalho, na minha vida, na minha comunidade, na minha vizinhança”.

E o segundo momento desta perspetiva da felicidade pública é que a felicidade tem que ser uma experiência coletiva, partilhada, comum e, isso, acontece através dos bens relacionais que acho que estiveram muito presentes na maneira como a Ana apresentou as suas excelentes iniciativas. E o que é que

são bens relacionais? São bens não instrumentais. Dou-vos um exemplo: não sei se já ouviram falar de um portageiro da Ponte 25 de Abril que criou uma página de *Facebook* que tem milhares de seguidores e o que ele faz é simplesmente ter uma palavra especial e apreciativa, humorística ou de valorização de cada pessoa que passa na portagem. Portanto, estamos a falar de um trabalho que tem um contrato, é um processo contratual entre um cliente e uma entidade que tem que dar a alguma coisa, o serviço que vamos receber, e ele conseguiu moldar o seu trabalho, de tal forma, que as pessoas preferem ficar na fila quando sabem que é ele que está de serviço do que passar ao lado, mais rapidamente, numa máquina sem relação com ninguém. Ele conseguiu transformar um bem que é instrumental e contratual, que é uma transação económica, num bem relacional.

O que é que então está por trás desta ideia do bem relacional e que estamos a estudar e a implementar projetos nas empresas exatamente para a promover? É a ideia de que nos relacionamos de uma maneira uns com os outros de forma que, a identidade do outro conta mesmo, não é qualquer colega que me serve, é aquele colega, da mesma maneira que não dizemos “tenho agora este amigo, mas posso trocá-lo por outra pessoa qualquer”.

Quando as empresas conseguem fazer as pessoas sentirem que cada um é importante naquele lugar, naquele momento, que os processos em que estão envolvidos na relação são muito mais do que instrumentais e que aquilo que é importante é a relação em si mesma e não apenas aquilo a que a relação vai levar, então estamos a falar de processos relacionais que, daquilo que vamos investigando, são talvez os bens mais urgentes, mais necessários e que procuramos mais, todos os dias, na vida diária.

E o último elemento é a investigação recente na área do sentido. E também temos uma revolução a acontecer em relação a gerações anteriores. Queremos fazer coisas que tenham um propósito e daí que as práticas de responsabilidade social das organizações, as ações de voluntariado, etc., sejam obviamente muito importantes, não esquecendo as responsabilidades corporativas internas, isto é, o que é que estamos a fazer pelos nossos próprios colaboradores e não apenas para quem está lá fora. Esta busca do sentido associado ao trabalho é qualquer coisa que está a crescer também de uma forma ex-

ponencial e os dados mostram que as pessoas que têm sentido na vida, conseguem desativar respostas inflamatórias, biológicas, com expressão genética, mesmo que, quando não conseguem ter experiências emocionais positivas, porque alguns dos nossos trabalhos são mesmo difíceis, é incontornável. Mas, se conseguir atribuir um sentido, um propósito àquilo que estou a fazer, então consigo saúde, consigo saúde individual e, por causa disso, trago saúde também para o ambiente laboral.

Elisabete Reis de Carvalho – *A neurociência tem incrementado o conhecimento (e um conhecimento sólido, baseado em evidências), sobre o ser humano. Também vemos que muito do que defendemos em matéria de gestão e de práticas de gestão nas organizações depende dessa compreensão do ser humano. O que é que a neurociência traz de novo para introduzirmos nas nossas organizações face à importância não só da razão, mas da emoção, para sermos um todo?*

Isaura Tavares – O que mostra que este Congresso é uma inovação, porque termos uma neurocientista neste tipo de debate não deve ser algo muito comum. Agradeço, também, porque me deu a oportunidade de ver o outro lado da Administração Pública que, enquanto cidadã deste país, desconhecia. Fico muito contente por saber que já se está a trabalhar com fundamento científico, a bem de todos.

Respondendo à sua pergunta, o que é que as neurociências nos permitem saber? Permitem-nos perceber por que é que, neste momento, temos muitos utensílios para olharmos, sem ser de uma forma invasiva, para o nosso cérebro e perceber que áreas é que estão a funcionar melhor ou pior quando expomos as pessoas a determinados contextos, por exemplo, contextos de stresse. Sabe-se que pessoas submetidas a um stresse prolongado têm atrofia diárias do encéfalo, que essas atrofia levam frequentemente à depressão e há também indicações de que o stresse prolongado, nomeadamente no ambiente de trabalho, pode levar a doenças neuro-degenerativas e este é um aspeto negativo. Por outro lado, o aspeto positivo é que mostra que, quando estamos em ambientes de trabalho, e não só, estimuladores, o cérebro tem atividade em áreas que são muito importantes, por exemplo, de nos ligarmos uns aos outros.

Muitas vezes, resistimos à mudança, por exemplo, do posto de trabalho. Com a idade, gostamos menos

da mudança, mas o cérebro gosta da mudança, o cérebro precisa de mudança e é estimulado pela mudança. Ambientes de trabalho em que há alguma mudança são ambientes positivos para que o cérebro funcione melhor.

Outro mito é, por exemplo, nos cargos de gestão, os líderes, às vezes, são os que não ouvem. Os líderes também estão em posições muito complicadas, porque têm que decidir e ouvi aqui algumas conversas de pessoas que diziam “tenho estes trabalhadores e não sei o que lhes fazer”. São decisões muito complicadas e, muitas vezes, os líderes estão isolados na sua decisão e até fisicamente.

As neurociências mostram que o cérebro não funciona bem em isolamento ou até que funciona mal. Obviamente que não estou aqui a defender que não haja momentos em que precisamos de um grande isolamento, porque há trabalhos que só fazemos bem com isolamento, mas as neurociências mostram-nos que devemos criar, nas nossas organizações de trabalho, espaços para que continue a haver partilha de opiniões, partilha de conhecimentos, partilha de sabedorias, para que o cérebro funcione um pouco melhor. Isto porque, fica aqui implícito, o cérebro é um órgão extremamente plástico e o que vai acontecendo ao longo da vida vai moldar o cérebro que se modifica, nascem novos neurónios. E isto é um paradigma que não se sabia, há neurónios que podem nascer, não é só quando nascemos que temos o nosso número de neurónios fixo, eles vão nascendo e desenvolvendo-se ao longo do tempo e há áreas do cérebro que podem mesmo aumentar de tamanho.

O exemplo mais conhecido é o dos taxistas de Londres que têm uma área de memória visual que é muito mais desenvolvida do que as restantes pessoas. Também os músicos, com as suas mãos, têm uma parte do córtex motor muito mais desenvolvida. O cérebro desenvolve-se e adapta-se. Temos um ambiente de trabalho que não prejudique o funcionamento do cérebro não leva a fenómenos de degenerescência e, pelo contrário, promove o seu florescimento.

Elisabete Reis de Carvalho – Catarina, como é que criamos um ambiente de trabalho, nas organizações, que leve a sentimentos positivos e ao crescimento e permanente desenvolvimento do cérebro?

Catarina Romão Gonçalves – Muito obrigada, sobretudo, pelo privilégio que é fazer parte de um painel com esta natureza, e já vou explicar precisamente porque é que estou a dizer isto. A Secretária-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM) pretende afirmar-se como um centro do Governo. E, vista de fora, parece que somos uma Secretária-Geral um bocadinho esquizofrénica, porque temos o Planeamento e Infraestruturas, temos a Cultura, temos o hemisfério direito e o esquerdo do cérebro a funcionar freneticamente e temos áreas completamente díspares. Não são poucas as vezes em que nos perguntam “como é que tratam a Cultura e as Infraestruturas no mesmo dia, na mesma hora, nos mesmos 10 minutos?”. A questão é que o conhecimento não tem, exatamente aquilo que dizem neste Congresso, fronteiras e, não tendo fronteiras, como dizia Einstein, podemos ginasticar o corpo para ficarmos aptos para desenvolver as articulações, os músculos. Mas se não ginasticarmos o cérebro, se não criarmos um ginásio do conhecimento não vamos longe, porque mesmo a própria parte orgânica, a parte muscular e a parte das articulações, não funcionará bem se o conhecimento e o ginásio dos neurónios não fizerem o seu trabalho.

Na Secretária-Geral temos tido essa necessidade e o desafio que a Elisabete me fez foi “vocês têm um pensamento um bocadinho fora da caixa”. Queria deixar aqui um repto, se é que tenho a ousadia de fazer isso, mas vou fazer: talvez seja o momento de começarmos a dizer que não é “fora de caixa” e “dentro da caixa”. A caixa é que precisa de mudar porque se continuamos a dizer sempre que está muito “fora da caixa” estamos a admitir que isso é a exceção e não é a regra. Todos temos competências e capacitação interna para poder efetivamente assumir que vamos começar a falar desta felicidade como uma parte integrante e absolutamente necessária da nossa atividade.

A Secretária-Geral da PCM sentiu efetivamente a necessidade de mexer e de fazer esse turbilhão interno, porque ao longo dos anos vamos cuidando da organização. Todos sabemos, que ao longo dos últimos 15 anos, a bordagem é a de cuidar da organização. Para cuidar da organização temos que a conhecer.

Para cuidar da organização, temos que perceber quem somos, para onde vamos. Temos os quatro eixos dentro da Secretária-Geral da PCM que obri-

garam, com todos os dirigentes, com todos os funcionários e com alguns dos colaboradores e parceiros externos e internos, a encontrar a identidade, o sentido de pertença quer de pertença interna quer de pertença externa, dentro da AP e fora da AP.

Fizemos então um desafio e juntámos todos os colaboradores da Secretaria-Geral e tentámos brincar com nomenclaturas que todos conhecemos, que todos usamos e escrevemos à exaustão e que são as nossas unidades orgânicas. Todos fazemos parte da organização e todos temos uma unidade orgânica. Não é fácil tentar abordar um determinado número de conceitos, mas abordámos, pelo lado da abstração, porque as pessoas têm sempre o receio de que estejamos a desafiá-las para algo que elas não conseguem perceber bem ou algo que elas não sabem se vai ser avaliado, que resposta certa é que têm de dar e isto foi um grande desafio. Se fosse um órgão do corpo, sendo o corpo a organização, a organização a que pertença, que órgão é que seria? Tenho que dizer que foi muito engraçado, porque todos disseram o coração, porque sem ele nada funciona, tenho que ser o coração. Mas houve outros que disseram “sou as mãos”, as relações públicas disseram que eram o rosto, que eram a cara, que eram os olhos. A auditoria disse que eram os rins, porque se falham está tudo estragado, felizmente são dois, a auditoria e a inspeção e por isso a coisa vai funcionando; a organização e projetos assumiram-se logo como as articulações, ou seja, quem faz a articulação entre todas as unidades orgânicas e põe as coisas a andar.

Chegámos à conclusão que não há unidades orgânicas mais importantes que outras, têm funções diferentes, são complementares e que, necessariamente, umas dependem das outras, mas que têm de ser vistas de helicóptero, têm que ser vistas de uma forma agregada, multidisciplinar e multifuncional.

Depois fizemos o desafio seguinte: então já decidiram que são os intestinos ou as mãos, ou a boca, ou os braços e que, todos juntos, somos o cérebro da organização e não a direção superior. Não é a direção superior que é o cérebro porque ao cérebro pertencemos todos, todos fazemos parte. Somos todos os estilos e as sinapses que alimentam isto e, depois, fizemos um desafio mais abstrato que foi, então e se tivéssemos que ser uma cor? Uma cor, claro que todos querem ser o vermelho, começamos a ouvir, “sou o azul” porque o azul é a confiança, é

mais sereno, mais estável; “sou o vermelho” porque tenho que bombear e ter uma escala de cores ou outros que são laranja, porque não podem ser vermelho e no dia em que forem vermelhos a sua razão de ser deixa de existir, têm que ficar ali como barreira.

Este parece um exercício altamente inútil porque o que é que fazemos com isto? E agora vamos fazer o quê? Vamos criar um boneco. Então, vamos pensar outro exercício, vamos pensar qual é o boneco e qual é a imagem, o símbolo em que se revêem neste exercício? Foi muito engraçado, porque foi o primeiro que foi feito em sede de unidade orgânica mas o mais interessante para foi que, nesta altura, quando as unidades orgânicas já se fecharam só nelas, nesse sentido de pertença como estavam antes, já se preocupavam que essa cor não pode ser porque é dos recursos humanos, não essa cor não pode ser porque as roldanas fazem mais sentido do outro lado, ou seja, perceber que quando defino uma identidade tenho que pensar na minha identidade em função da organização e esta ginástica são conceitos aparentemente inúteis mas que ficam na pertença das pessoas dentro da organização. Então, cada unidade orgânica pensou o seu símbolo e entregou ao nosso designer gráfico a ideia e cada um deles teve de explicar a razão de ser daquele símbolo e não outro.

Claro que, chegados a este ponto, pensamos: então temos o símbolo, temos a cor associada ao símbolo, temos o organismo praticamente construído. Notem que isto é só a título de exemplo, temos muito mais unidades orgânicas e temos que definir o que é que fazemos. Então decidimos criar uma frase com que as pessoas se identificassem, com que cada grupo se identificasse. E depois começámos a ouvir “mas isto é científico? O trabalho que estamos a fazer, tem alguma base científica?”. Então, transformamos numa equação e tornou-se científico. Juntámos o nosso órgão coração, a nossa cor, a nossa força mais o nosso lema “as pessoas em primeiro lugar” e tivemos a direção de serviços de recursos humanos. Aquele resultado, se não era científico, tornou-se.

Este é o nosso resultado, o logotipo da Secretaria-Geral da PCM neste momento, e temos aqui as nossas unidades orgânicas. Podíamos ter chegado a isto com muito mais facilidade, mas agora há o sentido de pertença e cada um sabe como é que se chegou lá. As pessoas no princípio deste exercício, choravam porque não queriam, mas tínhamos

uma bola e mandávamos a bola para as pessoas falarem, para dizerem coisas, o que é que pensavam, se eram veias, se eram pele, se eram unhas. As pessoas estavam completamente fora de si, fora da sua zona de conforto, mas tivemos que pedir que confiassem nas lideranças. Em todos os ambientes de trabalho tem que se criar processos de confiança com as pessoas.

Voltamos agora um bocadinho atrás. Vocês dizem, sim “vocês têm um organismo”, se têm tudo a funcionar bem, os rins, os pulmões, o cérebro, as articulações a funcionar bem, está tudo conquistado. É um erro e foi onde chegámos a seguir. Então andámos outra vez para a frente e pensámos “não nós até podemos ter isto, mas não temos outra coisa”. O que é que aquele boneco não tem e de que já se falou tanto durante o dia de hoje? Não tem a felicidade.

Vou pedir a alguém que me empreste uma gravata. Houve um físico que ganhou um prémio Nobel e que, quando lhe perguntaram qual era a solução para os problemas ele dizia sempre que todas as soluções, para todos os problemas, estavam na Ciência e na Física. Com base nisso pensei: se tivéssemos assim a gravata, em tensão, se tivermos a nossa organização em tensão, se estivemos sempre a pressionar, sempre a pressionar, se a tivermos sempre em tensão, conseguimos uma linha reta fantástica, estável, rígida e forte. Mas, se aliviarmos a tensão, conseguimos um semicírculo que faz um sorriso, e é isso que estamos a tentar fazer, aliviar um pouco a tensão e trazer o sorriso para a organização.

Estamos a cuidar da organização, mas a fazer o enfoque no cuidar das pessoas, envolvendo-as nos projetos e, também nessa sinapse das pessoas, a responsabilidade social, cuidar das pessoas para dentro e cuidar das pessoas para fora. Temos ali um outro logo do futuro, porque não queria deixar de partilhar convosco que todos estes processos de construção são processos que tanto podem acontecer de forma transversal nas organizações, ou seja, em toda a organização, mas temos também projetos, que são projetos-piloto que nascem dentro das próprias unidades orgânicas e temos que estar preparados para esta reação, e não podemos querer que as pessoas façam a ebulição e que depois, quando ferve, não comece a saltar e temos estar preparados para isso.

Por exemplo, a direção de serviços financeiros e de contabilidade tem este saber do futuro em que eles

próprios desenvolvem já projetos-piloto e depois vamos ver se os transportam ou não para toda a organização.

Elisabete Reis de Carvalho – Catarina, estou a adorar a partilha de uma administração com cor porque um dos mitos da Administração Pública é que é monolítica, cinzenta, muitas vezes assente naquele paradigma muito antigo de “uns pensam os outros fazem e aqueles que fazem não pensam”. E é isso que não queremos, porque temos organizações que criam valor e criam valor para a sociedade, porque servem a sociedade e, para termos organizações que inovam e que sabem trabalhar de forma colaborativa, temos que valorizar as pessoas.

Vou pedir que partilhem uma boa prática para termos uma Administração Pública colaborativa, inovadora e que valoriza o seu elemento mais importante, as pessoas que nela trabalham, para depois servir bem as pessoas que recebem os seus serviços e o valor que ela cria.

Ana Isabel Fernandes – Sou adepta do trabalho em rede, que fomento muito na Secretaria-Geral e no Ministério. Estas iniciativas e todo este trabalho feito ao longo dos anos só foram possíveis porque houve envolvimento de todos os serviços, houve disponibilidade para sair “fora da caixa” e fazer coisas diferentes. Todavia, nem todas as iniciativas correm bem, mas se não as experimentarmos não sabemos e, efetivamente, parece-me que a cooperação e a partilha são essenciais para que se possa contaminar bons ambientes de trabalho e, sem o envolvimento das pessoas, obviamente que nada disto era possível, porque são elas que fazem parte da organização.

Podem pensar “a Defesa, com certeza que tem uma equipa só para isso”. Não é verdade. Contagámos os colaboradores durante alguns anos e, agora, há cerca de um ano, temos um grupo recreativo, desportivo e cultural que, em parceria com a Secretaria-Geral e o Ministério, já fizeram a 1ª grande corrida da Defesa e outras iniciativas. No outro dia apadrinhámos, um cachorro e o cachorro andou ali pelo Estado-Maior o que foi, completamente, uma inovação não há dúvida, por acaso já foi adotado e ainda bem. É importante pensarmos que, afinal, as pessoas fazem falta, que podemos fazer qualquer coisa diferente e podemos trabalhar com vontade.

Elisabete Reis de Carvalho – Como é que criamos confiança e sentido de apropriação na organização?

Helena Marujo – Eu trazia o exemplo da minha “própria casa” e o que é que tentámos fazer. Por um lado, criámos uma unidade de missão que se chama “bem-estar”, com o objetivo de assegurar que isto passa a ser importante e passa a fazer parte do coração da organização, preocuparmo-nos com o bem-estar dos nossos colaboradores. Nesse contexto, fizemos um estudo “A pegada da felicidade”. Ouvimos todos os atores ligados à nossa escola, para identificar o que os faz mais felizes ou mais infelizes. Fizemos propostas de promoção da felicidade e, assim, fizemos a nossa pegada da felicidade.

Começámos a oferecer, através de sinergias, de um conjunto de ferramentas de promoção do bem-estar e da felicidade individual, desde treino de *mindfulness*, aulas de ioga, programas de promoção da felicidade e da paz, caminhadas pela biodiversidade, para nos lembramos que sem sustentabilidade não há planeta e ecologia e não vai haver Administração Pública para ninguém e, portanto, sempre com a preocupação não apenas de abrir para o interior da nossa organização, mas abrindo sempre para o exterior. A comunidade pode vir a participar nestas iniciativas, são todas gratuitas, mas como não nos interessa apenas o lado da promoção do bem-estar individual, fizemos também várias iniciativas com o objetivo da promoção dos bens relacionais que há pouco elencámos, nomeadamente, fizemos uma intervenção na Universidade de Lisboa.

Convidámos todas as unidades orgânicas, que são dezoito, a participar em conversas, de novo abertas à comunidade interna e externa de cada escola, em Direito, em Medicina, em Veterinária, etc. E o convite era feito para as pessoas virem durante um par de horas, com comida, porque a comida é um agregador muito importante e facilita os processos relacionais e participativos. Fizemos em cima da hora do almoço e convidamos todos os atores para estarem presentes, tentando promover conversas improváveis, ou seja, pôr a conversar e a trabalhar em conjunto o tema da felicidade pública na universidade.

Cada área científica pensou na maneira como, por exemplo, a Agronomia contribui ou já está a contribuir internamente e externamente para a sociedade e para a felicidade coletiva. E dou o exemplo de Agronomia que foi uma das conversas mais vibrantes. Usámos uma metodologia participativa com questões apreciativas, que é um outro modelo de trabalho do inquérito apreciativo que temos vindo a

desenvolver. As perguntas sobre a organização são a procura do que ela tem de melhor, quais são os seus pontos altos, o que é que as pessoas trazem de melhor para a organização e, portanto, exploramos e trabalhamos a partir do que existe de bom, de funcional e depois sonhamos o futuro com base nesta bagagem, que é o que temos já a funcionar bem. Em particular, nessa conversa em Agronomia, tínhamos desde os órgãos de gestão à conversa com alunos de Erasmus, com alunos nacionais, tínhamos uns senhores da Europa de Leste que trabalham a terra diariamente nos terrenos de Agronomia, sentados à mesma mesa com a direção da faculdade, a identificar as forças da organização, a planear e a sonhar o futuro em conjunto.

Nesta ligação entre ferramentas individuais, como é que aprendemos a focar-nos e a desenvolver o bem-estar das nossas vidas, a ser mais resilientes ou a cuidar do planeta, juntando depois todo um trabalho que é coletivo? Nós só vamos conseguir inovar, só vamos conseguir avançar se estivermos juntos.

Isaura Tavares – Continuo a falar dos mitos porque gosto de os desfazer, ou de tentar desfazê-los e acho que os mitos se desfazem com provas de conhecimento validadas. Queria partilhar convosco dois mitos que as experiências científicas mostraram que devem cair. Um, que é óbvio e já todos sabem que trabalhar muito tempo, não é necessariamente trabalhar bem. Foi feito um estudo em que os trabalhadores eram obrigados, ao fim de cada 45 minutos, a fazer uma caminhada dentro do espaço das instalações de 15 minutos. Não era preciso ir a correr nem levar os ténis, bastava que se mexessem. Isto aconteceu ao longo do dia durante um período de dois meses. Ao fim desse tempo, verificou-se que esse tempo que se tirou ao trabalho melhorava muito a produtividade. E isto faz sentido do ponto de vista das Neurociências, porque o cérebro gasta 25 % da energia que consumimos e, portanto, tudo o que leve a um aumento da circulação vai acabar por melhorar o desempenho cognitivo e, consequentemente, a criatividade, a produtividade, o foco e tudo aquilo que precisamos para trabalhar bem e produzir muito. Pausas ativas são algo que todos podemos fazer mas esquecemo-nos.

Por outro lado, a questão das recompensas. O mito é que a única recompensa que nós podemos ter é um bom ordenado, é óbvio que é uma boa recompensa mas, se nós, trabalhadores públicos, só fun-

cionássemos por essa recompensa, há uns anos teríamos pendurado as nossas botinhas e estávamos todos muito mal. De facto, continuámos a trabalhar, a acreditar naquilo que fazemos. Foi feita também uma experiência que mostrou que, em ambiente laboral, quando eram feitas recompensas aos trabalhadores, por exemplo, hoje saís mais cedo uma hora, hoje vamos buscar o teu filho ao infantário, essas recompensas eram muito importantes, tanto mais quando eram imprevisíveis, porque o cérebro liberta um neurotransmissor importante que é a dopamina que nos faz sentir bem.

Portanto, recompensas sim, não têm que ser necessariamente recompensas financeiras, embora gostemos que o nosso trabalho seja devidamente pago, obviamente, mas é importante criarmos ambientes de trabalho em que as pessoas se sintam recompensadas e pode ser por afetividade, por haver uma palavra. Uma recompensa é muito importante, para que o cérebro funcione bem.

Fizemos uma semana da gratidão na organização e durante uma semana, através da Intranet, toda a gente recebeu um convite para praticar uma ação de gratidão e desenvolver aquilo que sabemos que tem impacto do ponto de vista até do sistema imunitário, pois sabemos que as pessoas que têm maior gratidão pela vida têm uma saúde cardiovascular melhor. Portanto, durante uma semana, trabalhámos todo os dias, uma forma diferente de praticar a gratidão e terminámos essa semana indo a cada um dos gabinetes, a cada um dos funcionários, para entregar uma mensagem escrita à mão, de valorização e reconhecimento pelo seu trabalho. A surpresa com uma coisa aparentemente tão insignificante como esta teve um impacto brutal na qualidade da relação entre as pessoas e da relação com a própria organização.

Catarina Romão Gonçalves – Queria partilhar uma boa prática da Secretaria-Geral que não tem nada para além de todas aquelas que já partilhei e é aquela que é mais técnica e que é termos tido a ousadia de incluir nos objetivos estratégicos, o cuidar das pessoas como um objetivo estratégico e, a partir daí, tem-se um desdobramento dos objetivos para todas as unidades orgânicas e para todas as pessoas. Temos que criar estas linguagens sensitivas dentro dos próprios instrumentos de gestão e pensar um pouco na tecnicidade destes instrumentos e pô-los ao serviço das organizações e, também deste ponto de vista, da multiplicidade das inteligências.

Elisabete Reis de Carvalho – Estas duas questões que seleccionei revelam que, embora estejamos todos a querer uma Administração Pública com cor, em que as pessoas são valorizadas e onde se cultiva o afeto, por vezes, ainda há algo de cinzento.

A pergunta que nos foi dirigida é “Inovar *versus* a vertigem do controlo, como mudar mentalidades?”.

Catarina Romão Gonçalves – O cinzento também é uma cor muito importante não esquecer isso, porque todos, nas nossas atividades profissionais nos divertimos imenso e nos aborrecemos imenso e todos temos leis para cumprir, todos temos normativos internos para cumprir, todos temos as nossas vidas pessoais que nos auto regulam e que nos impõem restrições que, muitas vezes, são até mais cinzentas porque entendemos por cinzento a determinação legal ou funcional, mas acho que o Mário usou a expressão correta que é “vertigem”. Se é uma vertigem é porque não é assim tão claro e tão lúcido, embarcamos numa vertigem de achar que é assim, porque tem que ser assim ou porque nos impõem e nos controlam.

É preciso darmos a oportunidade de nos tentar levantar de vez em quando, e levantar não tem que ser em sentido figurado, às vezes é mesmo levantarmo-nos e não só pormo-nos no lugar do outro, mas no lugar dos outros todos. Não é fácil, estamos muito pressionados, todos sabemos que a Administração Pública tem um défice de ativos e todos sabemos que precisamos de renovar a administração. Acredito que é mesmo a palavra certa, é uma vertigem e sendo uma vertigem, não sendo lúcido, significa que estamos mais próximos da solução do que dentro do problema.

Elisabete Reis de Carvalho – Vou novamente fazer a paráfrase da pergunta que recebemos. E a pergunta traduz-se no seguinte: “Nós, nas organizações, muitas vezes na gestão, colocamos as pessoas em caixas, no seu posto de trabalho, dentro daquela unidade orgânica e, muitas vezes, mesmo que o trabalhador queira ir para além da caixa não consegue. O que é que podemos fazer na Administração Pública para ele poder desenvolver-se para além da caixa?”.

Ana Isabel Fernandes – Queremos ter o conforto de não sair da caixa mas, o que cada vez mais noto, na minha organização e nas outras pelas quais tenho passado, é que há trabalho de equipa e prezo o trabalho de equipa. É claro que há discussão, há

cedências mas, com o trabalho de equipa o resultado final é o consenso e a implementação daquilo que se decidiu fazer acaba por ser muito mais fácil. Hoje em dia, não podemos dizer que temos legislação apertada, porque a legislação também permite às pessoas requererem a mudança do posto de trabalho e sair da caixa, mudar, porque temos essa possibilidade de as pessoas poderem desempenhar outra função, (o que nem sempre é possível porque há falta de pessoal).

Queria partilhar um dos constrangimentos que noto ao nível do trabalho diário que é a rigidez da organização dos tempos de trabalho. Temos um conjunto de modalidades de horários, flexível, rígido, entre outros. Temos teletrabalho há muito tempo mas ninguém requereu, mas não há possibilidade de podemos adaptar os horários de trabalho às reais necessidades dos serviços. Temos a gestão do centro de dados da Defesa, comum aos ramos da Defesa e, efetivamente, aquelas equipas precisam de trabalhar fora do horário normal, ou seja depois das 20 horas e, muitas vezes, até de madrugada. E dizem-me que essas horas depois das 20 horas não contam, não podem ser contabilizadas porque a lei não permite. Para compensarmos as pessoas temos que ser muito criativos, e somos, no sentido de que aquele trabalho só pode ser durante aquele período. Então, porque não existir também alguma flexibilidade na organização dos tempos de trabalho? Deixo aqui o desafio de podermos, talvez agora no âmbito do SIIGEP, de podermos tentar apresentar um projeto para suspender esse regime.

Helena Marujo – Deixo aqui uma metáfora, que é para aqueles de nós que aprendemos a andar de bicicleta. Primeiro aprendemos com rodinhas. Depois tiravam-nos as rodinhas, havia alguém a segurar no selim e havia quem estivesse, ao lado, entusiasma-

do, a celebrar cada vitória. Considero que a inovação tem que ser feita com rodinhas, com muito apoio de selim, com muito incentivo de quem está ao lado e a partir daquilo que é a posição de cada um, ou seja, quando o convite é fazer diferente, temos sempre de saber muito bem onde é que está cada pessoa da nossa organização. Estes processos não podem ser forçados, porque senão acabamos por ter um resultado oposto àquele que estamos a pretender e que é o envolvimento, o reconhecimento e a satisfação das pessoas com as mudanças.

Isaura Tavares – Relativamente à questão controlo, penso que temos demasiado na Administração Pública. Comparando com o meu trabalho, há 30 anos, quando queria comprar um reagente para fazer uma parte da investigação, preenchia um formulário e pronto, assumiam que queria, de facto, aquele reagente, que precisava daquilo para trabalhar. Agora, tenho que provar que preciso, mostrar porque é que preciso, para que é que serve, o que é que acontece se não funcionar. Mas também estamos aqui a falar de valorizarmos as pessoas, mas na realidade, estamos a esmagar-nos a nós próprios com excesso de burocracia e a burocracia tem mesmo que ser simplificada. Compreendo o Mário que pôs a questão do controlo, da vertigem do controlo. Compreendo perfeitamente essa designação, estamos a controlar muita coisa, porque houve algumas situações em que eventualmente as coisas não correram bem, mas estamos a controlar tudo. Comparo-me com colegas investigadores noutros países como, por exemplo, nos Estados Unidos, e é tudo muito mais fácil e, por isso, também eles produzem muito mais do que nós aqui, em Portugal.

Elisabete Reis de Carvalho – Fica o desafio para o futuro, para um tema no futuro, “a vertigem do controlo *versus* a vertigem da confiança”.



Sessão de Encerramento

Fátima Fonseca

Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público



Em primeiro lugar quero agradecer a presença de tantos e tantas ainda na sala. Esta é uma pequena maldade que vos fizemos, na véspera de um fim de semana prolongado para muitos, num dia em que os transportes não estão fáceis e em que o tempo está adverso, termos a ousadia de vir aqui falar sobre inovação na Administração Pública.

Mas é, de facto, um tema importante e vou procurar sintetizar, embora esteja completamente *zen* depois deste último painel que foi muito inspirador e que só reforça o que muitos de nós intuíamos: o capital psicológico da Administração Pública é muito superior àquilo que muitos julgam. E é claramente positivo não só porque a Administração Pública tem dado provas de muita resiliência, mas porque tem demonstrado, no terreno, em concreto e por inúmeras ocasiões, que é possível inovar.

Queria, portanto, sintetizar algumas ideias-chave que me parecem muito relevantes. Foram referidos vários mitos que, do meu ponto de vista, me parece importante desmistificar a propósito do tema da inovação: 1.º mito - não é possível inovar na Administração Pública; 2.º mito - inovar depende da tecnologia; 3.º mito - inovar depende de haver dinheiro.

E não é por estar nas Finanças que vou afirmar isto: inovar não depende de haver dinheiro. E não depende de haver dinheiro, porque aparentemente, muitas vezes, a fluidez de recursos é, de forma paradoxal, inimiga da inovação.

Isto não significa que tenhamos que viver à míngua, mas não podemos utilizar a falta de verba para nos demitirmos da responsabilidade de inovar. Devemos, sim, investir nos meios certos, nas coisas simples que fazem muita diferença na gestão quotidiana das nossas equipas e é seguramente necessário investir na formação.

Devemos definir a estratégia para articular as missões organizacionais com as políticas públicas que competem à Administração Pública prosseguir e criar ambientes de trabalho propícios à criatividade, e onde nos sintamos à vontade para arriscar fazer diferente, para fazer melhor.

No próximo ano fará vinte anos o diploma que foi publicado em 1999, o Decreto-Lei n.º 135/99, o diploma da modernização administrativa.

Nas letras miudinhas, no meio do texto, dizia duas coisas singelas. Em primeiro lugar, que os trabalhadores devem participar no funcionamento dos seus serviços, que deve haver espaço para a sua participação e esses modelos de participação devem ser ativamente construídos pelos dirigentes. Em segundo lugar, que os dirigentes têm um papel inovador. Sim, falava-se de inovação há 20 anos e falava-se de inovação a propósito da gestão, não apenas de inovação tecnológica.

Sabemos que a inovação não depende só das tecnologias – e aqui abordo o 2.º mito – depende essencialmente das pessoas, da forma como se veem umas às outras, da forma como se relacionam e

como olham para as tecnologias como um facilitador da sua atividade, mas não se depositam “nas mãos” das tecnologias para terem qualquer efeito transformador milagroso.

Regressando ao primeiro mito, porque não podemos deixar de o sublinhar, não estamos como nas empresas, numa situação de “inovar ou morrer”, de “inovar ou desaparecer”, mas inovar também é necessário para a sobrevivência da Administração Pública. Talvez não da forma como a conhecemos, porque os tempos mudaram, os formatos mudaram, os modelos de gestão mudaram. Mas a Administração Pública, e todos nós aqui presentes acreditamos nisso, é uma peça essencial para a qualidade da nossa democracia, para uma sociedade mais justa, porque da qualidade da Administração Pública depende, não só a prestação de serviços públicos essenciais a todos os cidadãos, mas também a criação de um ambiente propício ao funcionamento da economia, dos agentes económicos e dos agentes da sociedade civil.

Inovar na Administração Pública é também uma questão de sobrevivência porque, tal como o passado recente demonstrou, nada está garantido e quando nada está garantido a única coisa que podemos fazer é inovar para garantir legitimidade, para garantir a continuidade das nossas organizações.

A Administração Pública vive num ambiente regulado, mas a lei não pode ser uma desculpa para deixarmos de inovar. A lei é tanto uma forma de nos indicar um caminho, por vezes de forma excessivamente prescritiva, é certo, mas que também pode ser olhada como um espaço imenso de liberdade e para isso é que existe o direito ao desafio.

E quero sublinhar o direito ao desafio, porque a forma como o Governo pensou o sistema de incentivos à inovação que foi apresentado em junho e que hoje aqui retomamos, terá seguramente desenvolvimentos ao longo do próximo ano, porque queremos mais resultados da inovação e mais projetos experimentais para além daqueles que foram mostrados e que são só a face visível daquilo que já está a germinar em muitos e muitos serviços públicos.

Precisamos de nos permitir desafiar mais a lei, na sua letra, nos seus pressupostos, na sua substância ou naquilo que está subentendido. Precisamos de encarar a lei como um espaço de liberdade e o direito ao desafio, tal como está conformado no sistema

de incentivos à inovação, vem desafiar-nos também a poder exercê-lo.

Penso que todos podemos dar por adquirido que os três mitos que referi foram hoje aqui derrubados, para além de todos os outros mitos que foram referidos, sobretudo neste último painel.

Então o que é que nos está a impedir de inovar mais? Vou fazer uma pequena brincadeira com o título desta sessão de hoje. Diria que as nossas barreiras são as fronteiras que criamos para nós próprios. Serão barreiras, serão constrangimentos? Até rima, barreiras são fronteiras. Mas talvez as fronteiras sejam mais virtuais do que reais, porque para cada barreira, para cada fronteira, existe um antídoto, existe algo que podemos fazer para ultrapassar com sucesso aqueles que podem ser obstáculos aparentes.

Começando pelo 1.º painel e pelas fronteiras institucionais. As fronteiras institucionais são, muitas vezes, formais. Nem sempre são formais e, por vezes, estão subentendidas, mas dizem respeito a territórios que estão delimitados entre setores, entre áreas governamentais, entre organizações.

As políticas e os modelos de gestão que temos que implementar e que encorajar devem permitir atravessar fronteiras, sejam elas físicas, sejam elas de competências, devem-nos permitir que as missões sejam cumpridas, em cooperação, em interação, sendo certo que as fronteiras, a existirem, devem servir-nos apenas como um referencial para a atuação e nunca como um inibidor da atuação.

Quebrar fronteiras significa, muitas vezes, e volto ao 1.º painel, institucionalizar a governação da inovação. O que é que nós podemos fazer para que a governação e para que a inovação aconteçam?

Muitos terão muitas respostas nas suas caixas de ferramentas, mas diria que não existe um caminho certo, existem soluções que podemos e devemos experimentar, sendo que uma coisa parece razoavelmente óbvia, no fim deste dia de trabalho. É que a inovação será sempre um processo de natureza colaborativa, entre todos os atores que são relevantes para um sistema de inovação: políticos, empresários, dirigentes, trabalhadores, a academia, organizações da sociedade civil, cidadãos. Todos têm um papel a desempenhar, um papel muito relevante.

O segundo tipo de fronteiras que, também, tem um

antídoto são as fronteiras digitais. Muitas vezes, temos uma relação bastante ambivalente com a tecnologia, somos muito recetivos, utilizamo-la muito na nossa vida pessoal, mas quando ela começa a interferir excessivamente com o nosso trabalho, começamos a olhá-la de outra forma, precisamos dela resistindo ao seu efeito e, muitas vezes, também nos demitimos de tomar medidas simples por ficarmos à espera de uma plataforma informática milagrosa que resolva todos os nossos problemas carregando num botão, coisa que não existe e, lamento constatar esta evidência, dificilmente existirá.

Há algo que foi dito aqui, no segundo painel, que me parece muito significativo. A tecnologia não substitui a intervenção nem a decisão humana nos seus aspetos mais relevantes, é um aliado, é um *player* com o qual temos que contar e é preciso não esquecer que administração digital não significa uma administração puramente tecnológica. Significa aliar novas tecnologias a novos comportamentos, o que requer necessariamente um acervo muito distinto de novas competências. A tecnologia também tem uma dimensão humana que lhe subjaz e relativamente à qual também produz efeito.

A terceira categoria de fronteiras, talvez a mais desafiante, foi abordada aqui neste último painel e que nos dispôs tão bem. As fronteiras mentais. E fronteiras mentais são, de facto, as mais difíceis, porque mexem com a nossa natureza humana. Somos seres humanos, temos sentimentos, queremos e cultivamos o nosso território, temos um sentido de auto preservação muito forte e, portanto, quando alguma destas coisas é colocada em causa tendemos a reagir um pouco mal. É humano, temos que perceber porque é que funcionamos assim e, no contexto organizacional, temos que criar ambientes onde nos sintamos suficientemente confortáveis para arriscar. Os nossos territórios estão, muitas vezes, mais na nossa cabeça do que na nossa descrição de funções, do que no acervo de competências da nossa organização, do que na nossa lei orgânica. Temos que saber criar o nosso próprio espaço de conforto para poder arriscar mais, porque sem risco não existe inovação e, sem colaboração, não existe inovação. Porque a inovação também é trabalho de equipa. Tem uma componente individual, de atitude individual que tem de ser trabalhada mas é sempre, de facto, um trabalho de equipa, mesmo quando impulsionado por algum antídoto.

Foram dadas tantas pistas neste último painel que não arrisco a identificar uma só chave. Talvez possa procurar sintetizar, dizendo que inovar é uma atitude positiva que podemos treinar. Podemos treinar, se quisermos, e aqui a nossa vontade é um elemento determinante, porque ninguém vai inovar por decreto.

Hoje anunciámos aqui três prémios de inovação, não sei se se deram conta. Sugiro que nos próximos dias, nas próximas semanas, estejam atentos ao *site* do INA onde a informação será disponibilizada. O despacho foi assinado pela Senhora Ministra da Presidência e pelo Senhor Ministro das Finanças e vem criar três prémios para projetos que tenham resultados inovadores. Não são ideias, não são projetos que vamos testar, que vamos experimentar, não são projetos experimentais que comecem agora. São resultados efetivos de projetos de inovação que já tenham dado resultados e que tenham resultados concretos para demonstrar.

Esses prémios seguem os três eixos de política que o Governo definiu para modernizar, para mudar a face da Administração Pública nesta lógica incremental e responsabilizante em termos individuais e contínuos. Esses pilares são três. E recordo aquilo que o Senhor Ministro das Finanças referiu hoje de manhã.

O primeiro, a valorização dos trabalhadores da Administração Pública. É certo que existem matérias salariais a ter em conta, existem matérias de carreira a ter em conta, são áreas que não nos inibimos de discutir e de tratar, mas trabalhar essas duas frentes não nos deve permitir deixar para segundo plano trabalhar uma terceira face desta moeda. É uma moeda com três faces, o que é também uma inovação. Esta terceira face é a dimensão da capacitação dos trabalhadores, do desenvolvimento das competências necessárias para poderem produzir de forma diferente, para podermos funcionar de forma diferente, para corresponder aos desafios que a sociedade nos exige que sejam satisfeitos.

A segunda dimensão é construir bons ambientes de trabalho, os tais ambientes positivos, participados, onde exista tempo e espaço de conforto para arriscar e inovar.

E a terceira dimensão são os novos modelos de gestão. Gerir de forma diferente, gerir com qualidade

diferente, gerir as organizações públicas de formas pouco habituais, no nosso contexto de matriz jurídica napoleónica europeia continental, porventura excessivamente ligada à letra da lei que nos define cada passinho que precisamos dar. E essa é uma área que temos que abordar, e temos que abordar, em conjugação com as outras duas: valorizar os trabalhadores e desenvolver os bons ambientes de trabalho.

A conjugação destas três dimensões tem um enorme potencial transformador.

Para cada uma destas dimensões foi criado um prémio para reconhecer projetos que tenham provas dadas, que tenham resultados mensuráveis em cada uma destas áreas. O prémio, por simbólico que seja, é interessante, são 10 mil euros para as equipas que candidatarem os seus projetos. Mais informações estarão disponíveis, em breve, no *site* do INA, peço-vos que estejam atentos, porque será, seguramente, muito importante, reconhecer aqueles e aquelas que, ao longo destes anos, têm insistido em fazer coisas diferentes, apesar de todo o clima adverso que a Administração Pública viveu.

Em síntese, quebrar fronteiras é uma missão de todos porque a inovação, de facto, é um jogo de equipa. Nos três Encontros que o INA promoveu no primeiro semestre deste ano, foram produzidas conclusões e foram elaborados, a propósito de cada um dos temas tratados, três pequenos cadernos eletrónicos com essas conclusões que correspondem aos mesmos três pilares, que referi há pouco, a propósito dos prémios, os três pilares de atuação para a Administração Pública.

Se olharem para os documentos das conclusões que, a partir de hoje, também, estão disponíveis no *site* do INA vão constatar, tal como eu própria constatei, que existe uma grande conclusão que é transversal aos três temas que foram tratados. Todos participam neste jogo da inovação, e permito-me utilizar esta metáfora, que não é inovadora, a metáfora desportiva. Todos participam no jogo da inovação: os políticos, os empresários, os dirigentes, os trabalhadores, a academia, as organizações da sociedade civil e os cidadãos. Todos têm um papel a desempenhar, porque só juntos, e em conjunto, conseguimos dar força à nossa equipa e a nossa equipa é a Administração Pública. É pela Administração Pública que vestimos a camisola, nos dias bons e os dias menos bons, nos dias em que ganhámos e nos dias em que

nem por isso, com este treinador ou com outro qualquer, embora este treinador nos tenha conduzido nestes últimos quatro anos a muitas vitórias.

É preciso não esquecer, também, que qualquer equipa precisa de ter adeptos e, tal como comecei por referir, nada pode ser dado por garantido. Todas as coisas que muitos de nós, na Administração Pública, consideravam como certas e seguras foram questionadas nos últimos anos e é bom que tenhamos essa perspetiva, que nos mantenhamos em sentido, porque inovar é necessário para nos mantermos com credibilidade. E a Administração Pública precisa de ser credível, porque presta bons serviços e cria bons ambientes para as empresas funcionarem, porque cria uma sociedade com conhecimento, com gente capaz, com gente que pode fazer diferente ao longo da sua vida. E os métodos que deram, muitas vezes, fruto no passado, não são necessariamente os métodos que nos servem no presente e nos servirão no futuro, no funcionamento da Administração Pública e na forma como nos organizamos e trabalhamos.

Não podemos viver reféns das coisas que nos são familiares. A Administração Pública não tem falta de ideias, a Administração Pública tem muita gente com muitas ideias, talvez não tenham espaço suficiente para poder florescer, talvez não tenham espaço suficiente para as poder aplicar na prática.

Estes momentos em que nos juntamos para ouvir testemunhos do setor público e do privado ou da academia, são momentos muito importantes, porque nos ajudam também neste processo de nos questionarmos sobre aquilo que podemos fazer, aquilo que está na nossa mão.

Reconhecer mais resultados da inovação é uma expectativa que temos, não podemos ambicionar menos se nos momentos mais difíceis conseguimos ter uma dinâmica de inovação. Não a podemos perder, agora que as coisas estão bastante melhor do que estavam no passado e não a podemos perder, porque nunca sabemos o dia de amanhã, precisamos estar sempre atentos àquilo que é esperado de nós e aquilo que é esperado da Administração Pública.

Vou pedir uma série de palavras emprestadas a este conjunto de senhoras que estiveram no último painel, porque são muito significativas daquilo que vos gostaria de pedir. Aceitemos juntos o desafio de pensar e de agir. Pensar positivo, atuar com otimismo, partilhar o que fazemos com alegria, porque te-

mos um propósito comum de valorizar e capacitar a Administração Pública para servir o país com liberdade e com responsabilidade.

Que cada um de nós faça a sua parte, vença as suas barreiras e faça o seu melhor por esta grande equipa.

Muito obrigada e até um próximo Encontro.





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



REPÚBLICA
PORTUGUESA

XXI GOVERNO CONSTITUCIONAL