



REPÚBLICA  
PORTUGUESA

GABINETE DA SECRETÁRIA DE ESTADO  
DA JUSTIÇA

## **Intervenção da Secretária de Estado da Justiça na Sessão de Trabalho na área da Justiça sobre o SIIGeP – Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública**

**28 de setembro de 2018**

Início esta intervenção contando uma história muito recente, que apesar de se encontrar ainda agora a começar, é emblemática do espírito, motivação e empenho que podemos associar a um programa que hoje aqui nos junta: o incentivo à inovação na Administração Pública.

Estamos atualmente a iniciar um processo de reformulação do modelo das Conservatórias do Instituto dos Registos e do Notariado. Este é um projeto de grande impacto, transformacional, inovador, que pretende mudar a face dos Registos e Notariado e dar mais agilidade, eficiência e otimização nos *backoffices*.

Mas porque estes projetos só existem com as pessoas e para as pessoas, como gosto de sublinhar, há cerca de 15 dias desloquei-me a uma Conservatória, de Mafra, conversei com Conservadores e funcionários e desafiei-os a participar neste projeto garantindo a presença e empenho deles num *workshop* de co-criação, esse nome um pouco pomposo, que significa colaboração, criação conjunta. Mas porque o tempo é curto, a sessão decorreria uma semana depois, num sábado de trabalho. Intenso, participativo,

em que todos teriam a sua voz e as suas ideias de forma a criar um modelo melhor em que todos acrescentam valor.

O *workshop* foi no último sábado, e organizado em oito dias. Participaram cerca de 30 funcionários de 4 conservatórias. E todos com o empenho, atitude colaborativa e construtiva, para criar um melhor e mais humano modelo de atendimento e de funcionamento dos serviços internos. Num sábado, 30 pessoas a criar em Mafra. Sim, é possível!

Mas este movimento, atitude e dedicação é uma característica destas instituições que represento: somos uma casa de inovação na Justiça. Foi aqui que se criou a Empresa na Hora e depois online, o Documento Único Automóvel, o Cartão de Cidadão e claro, o sistema de suporte aos tribunais, CITIUS. Hoje há mais pedidos de DUA online do que presenciais. Atualmente são constituídas 1.500 empresas online todos os meses.

Não trabalhamos sozinhos, claro, e isso não deve ser esquecido. Porque todo o bom trabalho deve ser colaborativo.

Esta capacidade de inovação na Justiça foi e deve continuar a ser a nossa bandeira. Somos das áreas de governo que concluiu e implementou, desde 2007, mais medidas Simplex com sucesso.

Minhas Senhoras e meus Senhores,

O Sistema de Incentivos à Inovação Pública é a oportunidade no tempo certo de investir, reforçar e em alguns casos, retomar o espírito de transformação que deve pautar a administração pública.

Se devemos recordar uma história de inovação, também não posso esquecer que vivemos com uma administração pública, e em particular uma administração dos serviços e apoio à Justiça que está particularmente envelhecida, com poucos recursos e renovação. Quando assumi este cargo, muito havia a fazer para voltar a ganhar o ritmo, a capacidade de inovar, de transformar, mas sobretudo de perder o medo de

experimentar e melhorar. Não posso deixar de exprimir que senti medo nos rostos das pessoas quando comecei a falar de inovação nessa altura.

Mas o tempo e a dinâmica que empreendemos tem possibilitado, aos poucos, uma mudança destes semblantes, mais carregados quando arriscávamos “não há impossíveis”, para mais sorrisos: “sim é possível”.

Este sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, com o seu foco na valorização das nossas pessoas, na melhoria dos ambientes de trabalho e no desenvolvimento de novos modelos de gestão, cria precisamente condições para irmos mais além e, com atenção e sem complexos, endereçar o que pode ser o desafio mais difícil de todos – a transformação das raízes centenárias da nossa cultura, práticas e processos, sem perder o nosso rigor ou o espírito de serviço.

A inovação não pode ser restrita a uma elite ou gerida por decreto ou legislação. Se quisermos ir para além de pequenas melhorias cirúrgicas ou mais ainda, da reprodução em sistemas informáticos dos mesmos processos que já fazemos em papel, há que não só saber envolver recursos com competências específicas do processo de inovação, como dar espaço a uma nova atitude, uma forma de trabalhar em equipa com recursos e envolvimento de todos nas nossas organizações.

Com tempo e capacidade de arriscar.

Porque inovação real tem risco, é sempre uma experiência, e o sucesso é construído em paralelo com as iniciativas e tentativas falhadas. É ao arriscarmos que melhoramos.

Aliás, o próprio plano de modernização Justiça mais Próxima, que lançámos em 2016, de uma forma interativa e colaborativa, é emblemático nesta metodologia de teste, de experimentação.

Apresentámos 150 iniciativas, grande parte delas em modelos experimentais, de projetos piloto, beta, ou de qualquer outra designação que signifique uma única coisa: primeiro testar e depois aplicar.

E sabemos aprender com os erros. Porque trabalhamos nesta metodologia, o erro pode e deve fazer parte da aprendizagem. Mas a sua dimensão e impacto são muito mais pequenos do que errar numa implementação mais generalizada que envolva procedimentos de aquisição muito mais complexos, como tradicionalmente se fazia.

Infelizmente na Justiça, como em grande parte da Administração Pública, são ainda escassos os recursos com as competências que necessitamos, não só porque os que temos estão tipicamente bem ocupados em tarefas chave nos respetivos organismos, mas também porque tradicionalmente não recrutamos para a Administração Pública este tipo de perfis – gestores de projeto, especialistas em transformação e mudança, data science, analytics ou especialistas em otimização de processos e usabilidade. São profissões complexas e de difícil recrutamento num mercado muito competitivo, não tenho dúvidas.

Mas com este sistema abre-se à Administração Pública uma oportunidade de fazer melhor – de ser melhor. Este desafio está claramente relacionado com a tão falada “transformação digital” ou “digital by default”. Afinal estamos em 2018 e o futuro é claramente digital e desmaterializado.

Mas esta mudança não se faz a partir de tecnologia.

O grande desafio tem de incluir reflexões, experiências e decisões sobre cultura da administração pública e da forma de atuar, incluindo o potencial da desmaterialização.

Precisamos de quebrar o modelo hierárquico de organização e aprovação, o que irá, só por si, necessitar de mais autonomia e responsabilidade individual. Os funcionários necessitam de mais autonomia. Mas também eles têm de querer e saber utilizar essa autonomia.

Minhas Senhoras e Meus Senhores,

Como referi, cedo este Governo identificou, na Justiça, os requisitos necessários à transformação e modernização que necessitávamos. Ainda não chegámos onde queremos chegar, mas as iniciativas concluídas do programa Justiça + Próxima são já perto de 70 e incluem também, na sua maioria, as vertentes de mudança internas, identificadas como sendo imprescindíveis para o sucesso destas medidas.

A equipa multidisciplinar que a Justiça reuniu para impulsionar estas iniciativas, o espírito de trabalho e o modelo colaborativo transversal entre os seus organismos e com outros organismos da Administração Pública tem-se mostrado crucial e será certamente necessário também na persecução dos projetos que vão sair deste programa.

Não se pode subestimar a importância da colaboração e partilha de conhecimento e experiências entre entidades e, pelo menos no seio da Justiça.

Não nos podemos deixar seduzir pelo síndrome *'not invented here'* ou seja, "reinventando permanentemente a roda", mas assumir o paradigma *'stolen with pride!'*, ou seja "reutilize as boas ideias de outros e acrescente valor".

Mas sem esquecer que para poder reutilizar é preciso primeiro investir o tempo para conhecer.

Gostaria de apresentar 3 pequenos exemplos em curso desta metodologia de trabalho:

Começo pelo Tribunal+, um projeto emblemático deste espírito, inspirado nas melhores práticas, mas inovando na aplicação na área dos tribunais.

As vertentes públicas de simplificação no acesso ao Tribunal, a simplificação do atendimento e as melhorias na sinalética e informação a quem participa nas respetivas diligências é completado com a transformação e otimização dos processos nas secretarias, sem qualquer perda de rigor e que vem permitir libertar os recursos competentes dos tribunais de atividades de baixo valor.

É uma medida que muito contribui para a própria realização e satisfação profissional das próprias pessoas que as executam, tipicamente com competências e conhecimentos que são desperdiçados quando aplicados a atividades mecânicas e de baixo valor.

Fizemos no Tribunal+ um projeto colaborativo, com funcionários do tribunal de Sintra a melhorar um protótipo já em curso e a construir, através das melhores práticas, um protótipo melhorado, mais ergonómico. Todos se sentiram, no final, mais envolvidos. Afinal, gostamos de ser ouvidos.

Também o novo Balcão Único do Prédio (BUPi), o projeto piloto do cadastro florestal, é outro exemplo de uma iniciativa inovadora com o objetivo claro de transformar o modelo de relação do cidadão com uma das vertentes dos registos.

É um projeto só possível porque surge acompanhado por um trabalho profundo e complexo de transformação do modelo de gestão e da valorização de quem está envolvido. E onde essa inovação e simplificação é apenas possível com a aplicação de uma componente tecnológica muito forte.

Por outro lado, a cooperação e coordenação entre o Governo, a Justiça, as restantes áreas governativas e as Administrações Locais, com empenho dedicado das pessoas, tem sido o ponto fulcral necessário e essencial ao seu sucesso.

Realizámos entrevistas com cidadãos, recorremos às forças vivas dos concelhos, ouvimos as pessoas, testámos hipóteses, usámos profissionais com novas competências, como georreferenciação ou ciência de dados como nunca tinha sido feito em Portugal e fomos melhorando este projeto.

E na lógica de proximidade e colaboração, foi possível que funcionários das Câmaras Municipais e dos Registos se pudessem deslocar onde estão os cidadãos, seja lares, escolas ou juntas de freguesia. O estado vai ter com o Cidadão e não o contrário. É isto uma verdadeira política “citizen-driven”: verdadeiramente voltada para o Cidadão.

Chegaremos, no fim do piloto, a 31 de outubro, com mais de metade do território conhecido.

Um marco único deste novo modelo do qual muito me orgulho, só possível com envolvimento e compromisso e uma confiança depositada nas pessoas, geradora de motivação e participação. É isto a inovação.

Finalmente, e porque um novo modelo de trabalho, de organização, de gestão, deve estar acompanhado de um melhor espaço de trabalho, mais colaborativo, mais próximo, com diferentes ambientes, e afinal, mais inspirador, estamos a criar um novo conceito de trabalho na Justiça.

A este espaço em branco, vamos chamar-lhe *HUB@Justiça*, porque pretende efetivamente ser um espaço de encontro.

Um espaço que testa projetos, difunde boas práticas, como sessões modelos de desenvolvimento *agile*, ou marketing digital.

Que convida *startups*, centros de inovação, universidades, e que desenvolve *hackatons*, recebe novas formas de nos inspirarmos.

Estaremos, já em dezembro de espaço aberto e convidamos todos a visitar e participar nesta mudança.

Minhas senhoras e meus senhores,

O Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública abre uma nova vertente de desenvolvimento da nossa capacidade de bem servir o cidadão, no foco da nossa capacidade, e também de servir cada vez melhor quem conosco trabalha.

Esta sessão de lançamento do Sistema na Justiça permite-nos informar, entender melhor as oportunidades e desafios que se abrem, conhecimentos essenciais para aproveitar a oportunidade de forma eficaz e com resultados concretos.

Tenho a certeza que esta será uma sessão produtiva e eficiente, com muita informação mas também interação e partilha.

Do meu lado irei acompanhar com atenção todas as iniciativas e inovação que daqui resultarem, fica também desde já a disponibilidade para as apoiar, das formas que estiverem ao meu alcance.

Obrigado e boa sessão.