



Intervenção da Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa

Sessão sobre “Capacitação e Liderança na Administração Pública”

(Teatro Thalia, 16 de dezembro, 11h)

Bom dia a todas e a todos.

Permitam-me que **cumprimente** coletivamente todos os Dirigentes da Administração Pública aqui presentes, tomando a liberdade de dirigir um cumprimento especial àqueles que participaram na edição do Curso Avançado em Gestão Pública que hoje encerra,

assim como ao INA e à Secretaria-Geral da Educação e Ensino Superior, pela organização e acolhimento de mais este momento de encontro e de reflexão

Minhas senhoras e meus senhores,

Ainda não há seis meses atrás, porventura grande parte dos que se encontram aqui hoje estiveram também presentes na apresentação do “**Centro de Desenvolvimento de Liderança**”, um conceito formativo agregador de ações orientadas para o



desenvolvimento de competências de liderança em contexto público.

Este Centro vem, por um lado, **sublinhar o papel decisivo que os dirigentes assumem** na Administração Pública, porque o nível de desempenho das organizações, o alinhamento das prioridades organizacionais com os objetivos políticos e o compromisso e empenho dos trabalhadores depende em larga medida das lideranças organizacionais; um papel, de resto, particularmente importante e exigente ao longo dos anos difíceis que atravessámos mas que é igualmente exigente no regresso à normalidade na gestão das organizações da AP;

E por outro lado, veio destacar o compromisso do governo em **investir nos gestores e líderes da AP**, sendo consequente com o despacho proferido em março deste ano, que definiu as **competências de liderança como uma das áreas estratégicas de formação** para a AP.

Estas medidas tiveram enquadramento na **estratégia de fortalecimento da Administração Pública** definida na legislatura passada, assente nos eixos da **valorização dos trabalhadores, da melhoria dos ambientes de trabalho e do desenvolvimento dos modelos de gestão**.



Decorridos 6 meses e **no início de uma nova legislatura**, é muito oportuno afirmar desde já a continuação da centralidade desta aposta. Este governo continua a promover uma **agenda de transformação e modernização da Administração Pública mas de forma visivelmente reforçada**.

Entendemos a modernização da AP como o processo de transformação contínua e colaborativa da atuação das entidades públicas para garantir capacidade de adaptação permanente a desafios sempre renovados e que têm implicações no serviço aos cidadãos e empresas e nas políticas públicas.

Temos uma nova área governativa que, pela primeira vez desde há muito tempo, reúne a AP, a modernização e as autarquias locais. O que significa que vamos prosseguir um caminho articulado de investimento nestas três áreas.

Com este propósito, a estratégia de atuação desta área governativa conjuga quatro domínios: **as pessoas, a gestão, a tecnologia e a proximidade**.

Pretendemos desenvolver as competências dos trabalhadores para os preparar para o futuro do trabalho, assim como a sua motivação, através de instrumentos de gestão de recursos



humanos que permitam desenvolver ambientes de trabalho positivos e mobilizadores.

Pretendemos, em particular, desenvolver as competências dos dirigentes, para que sejam gestores e líderes das suas equipas e disponham de ferramentas para construir modelos de gestão focados na criação de valor, que concretizem as missões dos seus organismos à luz dos objetivos políticos e produzam resultados efetivos.

Pretendemos que saibam utilizar de forma estratégica as ferramentas tecnológicas para potenciar a sua atuação, apoiando a utilização eficiente de recursos e a simplificação de processos.

E pretendemos que promovam a atuação e a tomada de decisão próxima dos cidadãos.

Pessoas, gestão, tecnologia, proximidade. Irão ouvir muitas vezes estas quatro palavras.

Nesta secretaria de Estado, iremos ocupar-nos das medidas necessárias à **promoção da inovação e da modernização administrativa**. O que **envolve necessariamente a capacitação das lideranças e o trabalho em torno dos instrumentos e**



modelos de gestão adequados à promoção da inovação e das diversas dimensões da modernização.

As lideranças da administração pública são decisivas para a modernização administrativa, para o desenvolvimento de organizações proativas, participadas, com capacidade de resposta e sustentáveis.

É esta a exigência que se coloca sobre os ombros dos mais de 1.700 dirigentes superiores (quase 40% mulheres) e mais de 11.000 dirigentes intermédios (mais de 55% mulheres) da administração pública.

E esta exigência é sentida por todos. Sempre que fazemos sessões de co-criação de soluções com trabalhadores, surge invariavelmente como fundamental em qualquer tema o **papel dos dirigentes** enquanto gestores de pessoas, mobilizadores de equipas, promotores da comunicação interna, dinamizadores de modelos de trabalho orientados para projetos, avaliadores das necessidades de formação. Líderes que conduzem equipas, partilham conhecimento, encorajam a experimentação e reconhecem o desempenho.



Por isso, é necessário **continuar a apostar no desenvolvimento de lideranças capazes**. As competências de liderança têm que ser desenvolvidas ao longo da vida profissional. **Porque não só ninguém nasce ensinado mas também porque as exigências da liderança variam ao longo do tempo**, com as contingências do ambiente em que os profissionais se movem, o tipo de desafios que se colocam às organizações.

Se entendermos **a liderança como um processo de aprendizagem** e não como uma característica inata ou algo que decorre do exercício formal de uma função de gestão, temos que extrair duas consequências fundamentais:

- 1) Proporcionar formação contínua aos dirigentes;
- 2) Preparar os trabalhadores para virem, um dia, a exercer funções de liderança.

O Centro de Desenvolvimento de Liderança incorporou, e bem, **esta dupla perspetiva**: integra o recém criado **CAT – Futuros Líderes**, o Programa de Capacitação Avançada para Trabalhadores em Funções Públicas, destinado a capacitar futuros dirigentes; inclui a formação inicial e contínua de dirigentes superiores e intermédios disponível desde 2005, o **CAGEP** e o **FORGEP** respetivamente, que apresentam desde este ano novas estruturas



formativas e contempla ainda um vasto leque de iniciativas enquadradas no **Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança (PDCL)**, tais como seminários ou ações em formato menos convencional.

Com esta abordagem holística e integrada do papel das lideranças, sincronizada com as exigências da sociedade e atenta aos desafios do mundo global (como sejam as questões de emergência climática, trabalho digno ou instituições fortes, responsáveis e transparentes requeridas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)) **daremos passos consistentes na construção da Administração Pública do futuro.**

E com isso, todos ganham: (i) a administração pública como um todo, que ganha capacidade institucional, (ii) os trabalhadores nos seus ambientes de trabalho e (iii) o próprio dirigente porque investe na sua capacitação, ficando cada vez mais apto a lidar com qualquer desafio em qualquer organização.

E porque ninguém aprende a ser líder lendo uns livros, há que ter **disponibilidade para treinar as competências necessárias**. De gestão estratégica, de inovação, de liderança de equipas, de gestão eficiente de recursos. Tudo envolvido num forte sentido de serviço público. **Através de formação em sala ou de outras**



formas de aprendizagem, como a mentoria, um programa que o INA irá lançar em breve e que permitirá maximizar o potencial individual de um dirigente para a inovação e liderança através de uma relação de aprendizagem individualizada com um mentor.

Estes não são desafios nacionais. Este ano, a OCDE apresentou uma **“Recomendação sobre Liderança e Competências na Função Pública”**, que afirma a necessidade de “Desenvolver a capacidade de liderança” para que os cargos sejam exercidos de forma íntegra, capacitada, dispondo de condições e meios adequados, com garantia de imparcialidade, zelo e prossecução das suas missões, contribuindo para a confiança dos cidadãos nas instituições públicas.

Estes não são sequer desafios novos. Há 20 anos, o Decreto-Lei n.º **135/99** de 22 de Abril, o diploma da modernização administrativa, já estabelecia particulares responsabilidades dos dirigentes neste domínio, que têm sido atualizadas aos tempos de hoje, é certo, mas muitas delas estão inscritas na versão originária do diploma.

Só para citar algumas:



- Garantir que a sua atividade se orienta para a satisfação das necessidades dos cidadãos e seja assegurada a audição dos mesmos como forma de melhorar os métodos e procedimentos;
- Aprofundar a confiança nos cidadãos, valorizando as suas declarações e dispensando comprovativos, sem prejuízo de penalização dos infratores;
- Assegurar uma comunicação eficaz e transparente, através da divulgação das suas atividades, das formalidades exigidas, do acesso à informação, da cordialidade do relacionamento, bem como do recurso a novas tecnologias;
- Privilegiar a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos;
- Adotar procedimentos que garantam a sua eficácia e a assunção de responsabilidades por parte dos funcionários;
- Adotar métodos de trabalho em equipa, promovendo a comunicação interna e a cooperação intersectorial, desenvolvendo a motivação dos funcionários para o esforço conjunto de melhorar os serviços e partilhar os riscos e responsabilidades.
- Todos os serviços adotarão mecanismos de delegação e subdelegação de competências que propiciem respostas



céleres às solicitações dos utentes e proporcionem um pronto cumprimento de obrigações e uma gestão mais célere e desburocratizada;

- Os funcionários e agentes, no normal exercício das funções e como demonstração do seu empenho na gestão dos serviços públicos, devem apresentar sugestões suscetíveis de melhorar o funcionamento e a qualidade dos serviços a que pertencem. Sempre que as sugestões sejam apresentadas por escrito e incluam um programa de ação, devem ser avaliadas pelos dirigentes máximos no sentido da viabilidade da sua aplicação;
- Os planos e relatórios de atividades devem contemplar, em capítulo próprio, as medidas de modernização administrativa, nomeadamente relativas à desburocratização, qualidade e inovação,
- Papel inovador dos dirigentes: Os dirigentes devem pautar a sua gestão, com vista ao cumprimento da missão do serviço, através da definição dos objetivos anuais a atingir, do nível dos serviços a prestar, da criação e manutenção de critérios de qualidade, bem como a motivação e estímulo dos seus funcionários e a preocupação da boa imagem do serviço;
- Com vista a garantir melhor qualidade, eficácia e eficiência, cabe aos dirigentes definir e incentivar planos de formação



individuais ou de grupo que permitam a formação e aperfeiçoamento profissional contínuo dos profissionais do serviço

Mas são seguramente desafios sempre renovados.

Muitas destas responsabilidades não dependem de recursos. **Dependem de atitude e de foco no papel do líder.** E este talvez seja mesmo o maior desafio. Assumir o papel em toda a sua plenitude.

O que passa, muitas vezes, por **desvalorizar o ego individual** em prol da organização. E até **desvalorizar o ego organizacional** em prol do trabalho colaborativo e de objetivos comuns, relevantes para políticas transversais.

Este é o desafio que enfrentam os formandos que hoje temos aqui presentes e **que terminaram esta primeira edição de 2019 do Curso Avançado de Gestão Pública e que se juntam aos quase 300 dirigentes formados em 2019.**

Felicitó-vos pela conclusão desta formação, que seguramente terá implicado um esforço de conciliação com as vossas responsabilidades diárias.



Estou certa que o vosso feedback, ajudará o INA a continuar a **melhorar este curso**, tornando-o sempre adequado às necessidades.

E estou também certa que esta formação vos permitirá **lidar com os desafios muito particulares de um início de legislatura**, nomeadamente, a elaboração de um plano estratégico alinhado com os documentos de definição política, nomeadamente o programa de governo e as grandes opções do plano, e um plano de atividades e quadro de avaliação de responsabilização para 2020 que incorpore as medidas que vos compete operacionalizar.

A todos muito obrigada pelo vosso empenho, parabéns e vamos continuar o bom trabalho.