



**Intervenção no Seminário Internacional Desafios para a Modernização  
do Estado**  
**Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 11 de fevereiro de**  
**2020**

É com enorme satisfação que estou neste seminário e agradeço o convite que me foi dirigido.

Estou aqui para vos dar a conhecer a experiência portuguesa e os desafios que se colocam atualmente ao Governo Português nas matérias da inovação e da modernização. E vou começar apresentando um pequeno filme que permite partilhar alguns dos principais resultados que temos alcançado.

Este filme demonstra que o esforço de inovação e modernização em Portugal assenta em aspetos que são comuns aos países democráticos e modernos. Colocar as pessoas no centro da sua agenda, para proporcionar uma vida digna numa sociedade justa. Ter o seu lugar no mundo, com uma economia robusta e inovadora, capaz de se posicionar num mundo cada vez mais digital. E assumir um contributo para uma agenda comum e global, que vincula os países aos objetivos e aos desafios do desenvolvimento sustentável.

Tendo assistido às intervenções do dia de hoje, posso afirmar que são muitos os pontos que nos unem, nos desafios e nas abordagens. Por isso, vou partilhar convosco cinco ideias fundamentais. Cinco apostas deste governo, que dão continuidade a um percurso de modernização que muito



nos orgulha e que nos permitirão avançar para novos patamares de desenvolvimento do Estado e da administração pública.

O primeiro aspeto é assumir um foco estratégico para a inovação e modernização, que seja claro e que una todo o governo em torno de um propósito comum: criar uma energia transformadora permanente que garanta capacidade para responder aos desafios do presente e do futuro. Isto é, desenvolver capacidade de inovação porque o mundo mudou, a vida das pessoas mudou, a economia está a mudar e seria impensável que o Estado continuasse a utilizar as mesmas fórmulas de sempre na sua atuação. A capacidade de inovação garante que a modernização se desenvolve como um processo contínuo que permite que o Estado funcione, antecipe problemas e tenha capacidade de resposta às necessidades num mundo cada vez mais global e complexo. Um mundo que, para além de complexidade, também traz oportunidade para fazer melhor e gerar confiança nos cidadãos, porque não deixa ninguém para trás.

A modernização tem uma longa história em Portugal, mas este governo decidiu voltar a criar um ministério que a estimule ativamente. Um ministério que reúne a gestão dos recursos humanos da administração pública, a inovação, a simplificação, a tecnologia e a descentralização de competências para os governos locais. Um ministério que apoie todo o governo na abordagem aos desafios, com uma abordagem holística e integrada da modernização.

Por isso, este ministério decidiu marcar o início da sua atividade com a definição de uma estratégia para a modernização do Estado e da



administração pública. Uma estratégia que começou a ser construída no governo anterior, com um conjunto de discussões sobre o futuro da administração pública organizadas pelo Instituto Nacional de Administração, que envolveram personalidades da academia, nacional e de outros países, dirigentes da administração pública, empresários, organizações da sociedade civil, sindicatos dos trabalhadores públicos. Discussões que permitiram identificar um conjunto de desafios que foram debatidos este ano, ao longo de um mês, em oficinas de participação que envolveram cerca de 1000 pessoas, entre trabalhadores de todas as áreas de governo, academia, organizações da sociedade civil e empresários. E também em reuniões de trabalho com municípios, em todo o território nacional. Exercícios colaborativos e interativos, que permitiram o diagnóstico de necessidades, bem como a identificação de oportunidades de melhoria no relacionamento do Estado com a sociedade, dos serviços que disponibiliza e de como pode contribuir para melhorar a vida dos cidadãos e das empresas.

E este é o primeiro ponto importante que quero partilhar: em breve apresentaremos uma Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública que dê corpo à visão de criar capacidade permanente para lidar com os desafios sociais, e que integre um roteiro de medidas que concretizem esse propósito.

Os outros quatro aspetos que quero partilhar convosco são os eixos transformadores do Estado e da administração pública, que definimos como proposta para discussão nesta fase final do processo de construção da estratégia.



Um dos eixos, é investir nas pessoas. As equipas de trabalhadores e dirigentes constituem a peça chave da capacidade adaptativa da Administração Pública, que garante resposta pronta e desenvolvimento proativo de soluções para os desafios, seja ao nível da prestação de serviços públicos de qualidade, seja ao nível da conceção, execução e avaliação de políticas públicas integradas. Por isso, consideramos fundamental atrair, reter e gerir estrategicamente os trabalhadores, desenvolvendo as suas competências e a motivação para a criação de valor para a sociedade, adquirindo novos conhecimentos ao longo da vida, em diversas funções e ambientes de trabalho mas sempre com os valores do serviço público e preparados para o futuro do trabalho. Uma das medidas que já estamos a desenvolver neste âmbito é o Programa de Capacitação Avançada para Trabalhadores em Funções Públicas (CAT) na dimensão de desenvolvimento de Futuros Líderes, uma formação contínua destinada a preparar os trabalhadores em funções públicas para o futuro exercício de funções dirigentes ou de liderança de equipas na administração pública. Para além de desenvolver as competências de liderança gradualmente, ao longo do percurso profissional dos trabalhadores, este modelo formativo permite ainda ampliar a base de recrutamento dos futuros dirigentes, potenciando a democraticidade dos processos de seleção de dirigentes.

Um outro eixo é Desenvolver a Gestão. Esta dimensão pretende fortalecer lideranças dinâmicas que gerem modelos de negócio focados na criação de valor, assentes na inovação, simplificação, participação e colaboração, interna e externa, alinhando as missões organizacionais com os objetivos políticos e utilizando instrumentos de gestão transparentes. Para alavancar



a gestão de que a Administração Pública necessita, estamos apostados em prosseguir o programa SIMPLEX, um programa emblemático da modernização administrativa em Portugal. Um programa de simplificação administrativa e legislativa que pretende tornar mais fácil a vida dos cidadãos e das empresas na sua relação com a Administração Pública, diminuindo encargos administrativos, reduzindo tempos de resposta, proporcionando serviços digitais.

E vamos fazê-lo ao mesmo tempo que dinamizamos a inovação como capacidade transversal nos serviços públicos, como processo contínuo e colaborativo de criar valor nos processos internos, nos serviços e nas políticas públicas. Reforçar o ecossistema de inovação na Administração Pública, implica reforçar a atuação do LabX, o Laboratório de Experimentação da Administração Pública, colocando-o ativamente ao serviço da inovação nos processos e nos serviços de todos os organismos públicos. E implica aprofundar o sistema de incentivos à inovação na gestão pública, lançado em 2018, que conjuga a capacitação dos trabalhadores para a inovação, estimula a experimentação e permite o reconhecimento de projetos bem sucedidos através de prémios de inovação. Permitam-me que destaque, no contexto dos projetos experimentais, um mecanismo que permite suspender temporariamente regimes legais vigentes, através de instrumento legal adequado para esse efeito e pelo período de duração dos projetos candidatos – o direito ao desafio. Este mecanismo permite avaliar novos modelos de funcionamento nos organismos da Administração Pública, sem exigir uma alteração legal de âmbito geral e servindo como instrumento de avaliação prévia de futuras alterações legislativas. Um



primeiro conjunto de projetos está já em desenvolvimento junto de 10 entidades da Administração Pública, estando a ser preparado um segundo diploma para desenvolvimento de mais projetos neste âmbito.

Explorar a tecnologia digital para proporcionar aos cidadãos e empresas serviços seguros, acessíveis e sem esforço, facilitando e reduzindo interações, disponibilizando e reutilizando dados e promovendo a eficiência e simplificação dos processos é um outro eixo de atuação. Ao aprofundar o processo de transformação digital, o Estado dá o exemplo do potencial da tecnologia utilizando as oportunidades da sociedade digital para compreender ou mesmo antecipar necessidades e melhorar continuamente os serviços e as políticas públicas. Esta conceção e este investimento irão permitir que continuemos no grupo de países que disponibilizam serviços digitais de vanguarda, garantindo, ao mesmo tempo, que ninguém fica para trás. Melhorar a capacitação tecnológica de forma coordenada, avaliar e melhorar em permanência os níveis de maturidade dos serviços e garantir a articulação entre a abertura e a segurança dos dados são algumas das dimensões que permitem explorar o potencial transformador da tecnologia nos processos e serviços da Administração Pública. O novo portal e-Portugal, que pretende ser a porta de entrada única para os serviços da Administração Pública, e a Chave-Movel Digital (CMD), um meio simples e seguro de autenticação que permite também a assinatura eletrónica de documentos, são dois dos exemplos de medidas que permitem que Portugal continue a progredir nos rankings internacionais de governo digital.



Por fim, reforçar a proximidade para promover a tomada de decisão e a atuação mais próxima dos cidadãos, através de processos de desconcentração, de descentralização e de participação, para conceber políticas e concretizar medidas mais eficientes, mais inclusivas e mais adequadas às realidades locais e regionais é o último eixo transformador do Estado. Vou apresentar três medidas emblemáticas deste eixo. Por um lado, o processo de descentralização de competências para as autarquias locais, que está em curso, de forma universal e gradual. Este processo tem sido avaliado e será acompanhado por um plano de transferência de conhecimento prático, através de formação, para garantir que as novas competências são assumidas plenamente e sem disrupções. Por outro lado, o Governo português promove a participação política e cívica dos cidadãos, promovendo o Orçamento Participativo Portugal, iniciativa de âmbito nacional que veio juntar-se aos processos de idêntica natureza que há mais de 10 anos começaram a ser promovidos pelas autarquias locais. O OPP permite que os cidadãos apresentem propostas de investimento e que escolham, através do voto, quais os projetos que devem ser implementados em diferentes áreas de governação. Portugal é apontado internacionalmente como uma boa referência nesta prática, tendo sido o primeiro país a nível mundial a implementar um Orçamento Participativo de âmbito nacional e atualmente o único a ter simultaneamente em funcionamento este instrumento participativo às escalas nacional, regional e local. Por fim, a nossa rede de lojas de cidadão, *one stop shops* que já celebraram 20 anos, e de espaços cidadão, parcerias entre o governo central e as autarquias locais para atendimento digital assistido já em mais



de 630 locais, contribui para uma administração pública mais presente no território, mais inclusiva, e que procura corrigir as assimetrias, promovendo sinergias no serviço ao cidadão.

Investir nas pessoas, desenvolver a gestão, explorar a tecnologia, reforçar a proximidade são quatro eixos em torno dos quais teremos um novo conjunto de medidas que continuarão a aprofundar a capacidade de resposta dinâmica do Estado e da administração pública aos desafios sociais do presente e do futuro.

E termino, tomando a liberdade de pegar nas vossas palavras, que ouvi ao longo do dia de hoje, para sintetizar cinco aspetos que consideramos críticos para o sucesso no processo de inovação e modernização do Estado.

Em primeiro lugar, ter uma visão partilhada da mudança. Definir uma estratégia deve ser um processo que envolva as diversas partes interessadas, para ponderar múltiplas perspetivas e incorporar as medidas que sejam efetivamente relevantes porque refletem as necessidades identificadas. Só com envolvimento desde a primeira hora, na própria definição da estratégia e, depois, na conceção e execução das medidas, será possível construir uma visão partilhada que mobilize para a ação e gere energia transformadora.

Em segundo lugar, não se moderniza em ilhas. A ambição deve ir além da criação de polos de excelência, é necessário ter um movimento coletivo. Ou, como foi aqui dito hoje, temos que aprender a “voar em conjunto”. A inovação e a modernização são processos que têm que ser estimulados e coordenados e a colaboração é fundamental. Colaboração entre as entidades públicas e com stakeholders externos, com todas as partes





interessadas que possa contribuir ativamente para a conceção, execução e avaliação de medidas.

Em terceiro lugar, é necessário passarmos do ego à empatia. Dos egos organizacionais à empatia das organizações com as necessidades que servem e com os parceiros que têm que ter consigo. Talvez tenhamos que aceitar que funcionamos em silos organizacionais mas com processos de gestão que atravessam esses silos. De forma contínua, colaborativa, coordenada, associando várias entidades para, em cooperação, abordar as necessidades sociais.

Em quarto lugar, não há modernização sem experimentação. A inovação é um processo contínuo e passa necessariamente pela experimentação de novas soluções. Experimentar permite controlar o risco, testar com rapidez e avaliar as possibilidades de generalização de um projeto experimental. Esta abertura à experimentação é um elemento importantíssimo de uma cultura de inovação que permite manter uma dinâmica de modernização do Estado.

E, por fim, assumir que a inovação é também um processo relacional e uma capacidade humana. Para existir inovação, é necessário ter pessoas, servidores públicos, com a atitude certa, de experimentar, propor medidas, assumir responsabilidades, sempre com foco no serviço público. O mundo digital convoca-nos para a redescoberta dos valores humanos. E os valores do serviço público são essencialmente valores humanos. É fundamental redescobrir o orgulho de ser servidor público e garantir modelos de organização do trabalho e de gestão das pessoas que permitam colocar essa atitude pessoal ao serviço do Estado e dos cidadãos.



Estes serão alguns dos desafios que unem muitos Estados nos seus processos de modernização. Portugal aborda-os com a confiança dos resultados já alcançados e com a ousadia de querer ir mais longe. E também com a disponibilidade de aprender e cooperar com outros países na conquista de novos resultados.

Foi, pois, com muita satisfação que participei nos vossos trabalhos, tendo aprendido muito com as vossas perspectivas. Estou certa que teremos oportunidade de voltar a colaborar noutras iniciativas.

Muito obrigada.