



**CICLO DE  
ENCONTROS**

**2018**

**CONSTRUIR HOJE A  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DO FUTURO**

**2.ª SESSÃO**

**PERCURSOS PROFISSIONAIS NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
CARREIRAS E COMPETÊNCIAS**

**16.MAI.2018**

**ina**  
■■■



# Índice

---

<b>Introdução</b>	5
<b>Mensagem do Ministro das Finanças, Mário Centeno</b>	7
<b>Keynote</b> , Daniel Gerson	9
<b>1.º Painel</b>	
Atrair, reter e capacitar talentos: como conciliar gestão de competências com gestão de carreiras?	11
<b>Keynote</b> , Niall Leavy	15
<b>2.º Painel</b>	
Passado, presente e futuro do emprego público: que percursos profissionais pode a Administração Pública oferecer?	17
<b>Encerramento da sessão plenária</b>	
Secretário de Estado do Emprego, Miguel Cabrita	21
Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, Fátima Fonseca	23
<b>Workshops</b>	25
<b>Notas biográficas</b>	29



# Introdução

Dando continuidade a um dos propósitos do ciclo de encontros promovido pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) durante o ano de 2018, intitulado “Construir hoje a Administração Pública do futuro”, esta brochura constitui a síntese da segunda sessão, decorrida na Torre do Tombo no passado dia 16 de maio, onde foi abordado o tema “Percurso profissionais na Administração Pública: carreiras e competências”.

Seguindo o modelo do encontro anterior, procurou estimular-se a reflexão e o debate em torno dos desafios que se colocam à Administração Pública, desta feita em matéria de percursos profissionais: os modelos tradicionais e as novas abordagens, como atrair, reter e produzir talento na prossecução da missão pública e na execução das políticas. A gestão estratégica e integrada necessária à Admi-

nistração Pública portuguesa na constante procura de melhoria, inovação e adaptação às exigências contemporâneas, desde a era digital, às competências diversificadas e à construção de percursos profissionais diferenciados e enriquecedores para os trabalhadores e organizações.

Para promover esta discussão, decorreu uma sessão plenária com oradores nacionais e internacionais, organizada em intervenções orientadas a experiências de particular relevância ou a temas específicos, que contou com 395 participantes, enquanto o período da tarde foi reservado a sessões de trabalho que integraram elementos das carreiras gerais, carreiras especiais e dirigentes da Administração Pública e possibilitaram a recolha das diferentes perspetivas e dimensões das questões ali suscitadas.



# Mário Centeno



O tema aqui apresentado é fundamental: refletir sobre as estratégias, políticas e instrumentos para uma Administração Pública cada vez mais forte, produtiva e sustentável. A capacidade organizacional da Administração Pública para conceber e implementar novas gerações de políticas públicas depende muito dos seus trabalhadores, da sua motivação e das suas competências.

*“Desenvolver um debate aberto sobre carreiras e competências é um desafio que nos remete para uma forte ligação entre o presente e o futuro.”*

A Administração Pública tem sido alvo de muitas transformações. A sociedade tem exigido, ao Estado, respostas para problemas novos e complexos como os desafios demográficos, as alterações climáticas, as desigualdades e a sociedade digital. Desafios que requerem serviços públicos renovados, preparados para o futuro, com agilidade, competência e sustentabilidade.

Impõe-se, assim, discutir quais as condições que devemos criar para gerir os trabalhadores da Administração Pública. O desenvolvimento das pessoas e das organizações exige que o trabalhador assuma um papel ativo e exige que o empregador ofereça oportunidades de aprendizagem.

Falar destes temas na Administração Pública implica considerar a coexistência de várias realidades e modelos organizacionais. Uns mais tradicionais, outros mais modernos. Uns mais hierarquizados, outros mais flexíveis. Todos existem dentro de um contexto cultural muito específico, o que coloca grandes desafios à gestão.

As carreiras organizadas numa base formal, com sistemas de progressão por antiguidade e uma divisão de trabalho especializada com pouca delegação de responsabilidades, têm vindo a ser desafiadas por modelos de organização do trabalho com maior intensidade de saber, uma evolução perspectivada na base de um sistema de mérito, ampliação das tarefas e sistemas de aprendizagem contínua.

Não é possível conceber o futuro com base em modelos do passado. É necessário compreender a realidade atual e as expectativas, dos que já estão na Administração Pública e das novas gerações que nela serão admitidas para rejuvenescer os mais de 650 mil trabalhadores públicos, com uma idade média de 47 anos.

Hoje somos confrontados com múltiplas questões: Como gerir pessoas mais velhas face à exigência de novas competências? Como gerir as gerações mais novas, que valorizam menos a estabilidade e mais os percursos abertos e a conciliação com a vida pessoal? Como criar um sistema coerente de emprego público? Quais os mecanismos para desenvolver

carreiras em modo de responsabilidade partilhada entre o empregador e o trabalhador?

A discussão em torno dos modelos que queremos, dos que são mais ajustados à realidade e dos que necessitamos para um futuro sustentável deve estar na agenda política.

Os sinais desta necessidade incontornável estão aí. A Agenda 2030 das Nações Unidas identifica um conjunto de objetivos para o desenvolvimento sustentável, que unem os países, as empresas, as sociedades e as pessoas em torno de um propósito comum: criar um mundo melhor para as gerações presentes e futuras.

Necessitamos de um foco renovado na capacitação dos trabalhadores públicos. Embora o nível de tecnicidade da Administração Pública se situe nos 52% de trabalhadores com ensino superior (mais 27 p.p. que a população ativa), esse indicador não dá uma ideia clara sobre as competências necessárias para lidar com novas realidades.

A Estratégia de Competências para Portugal, da OCDE, sublinha a necessidade de estimular uma cultura de aprendizagem ao longo da vida, com a colaboração dos trabalhadores, para garantir um papel ativo e proativo de todos, mesmo que os desafios exijam mudanças nas organizações e nos modelos de trabalho.

*“Preparar a Administração Pública para servir o país exige uma atuação concertada de todos. Gerir pessoas implica conceber os estímulos adequados para atrair e reter os trabalhadores que necessitamos.”*

É da reflexão conjunta que poderão nascer novas propostas. Discutamos pois as melhores formas de combinar as responsabilidades de empregadores e trabalhadores para construir instituições públicas fortes, com modelos de governação sólidos e capacidade de proporcionar melhores oportunidades de trabalho, num futuro sustentável.



#### PALAVRAS-CHAVE

Gestão das pessoas | Carreiras | Competências | Motivação | Modelos de trabalho | Cultura de aprendizagem | Futuro sustentável

# Daniel Gerson



Gestor de Projetos de Emprego Público da OCDE

## IDEIAS PRINCIPAIS

1. Na Administração Pública Analógica a organização do trabalho assentava no texto escrito em papel; com o aparecimento das ferramentas digitais, sobretudo aplicadas na automatização de processos e procedimentos de trabalho tradicionais, há que repensar o modo como desenhamos os serviços e as formas de trabalho que adotamos. Dá-se a incorporação de abordagens e processos abertos, centrados no utilizador, que dão origem a verdadeiras transformações operacionais.

*“Temos a certeza de que estamos a gerir as pessoas que trabalham na Administração Pública de modo a criar o maior valor possível? De um modo que facilita a sua produtividade? Que assegura que desempenham as suas funções desenvolvendo as competências adequadas, com os métodos e ferramentas apropriados?”*

2. A OCDE identificou um conjunto de fatores essenciais à Administração Pública Digital: *Digital by design* que consiste em conceber um novo serviço através do digital, *assumir a informação como elemento nuclear* e principal alavanca para repensar o modo como os serviços públicos são prestados e o posicionamento *do cidadão no centro da Administração*, estudando o seu comportamento, interesses e necessidades, permitindo atribuir-lhe maior controlo na forma como recebe os serviços. A par, *a Administração como plataforma aberta*, enquanto espaço de colaboração e que simultaneamente permite o acesso livre aos dados de que dispõe.

3. Como preparar as pessoas para lidarem com estas novas tecnologias? Requer um planeamento estratégico cuidadoso e uma ação concertada e alinhada.



4. Tem vindo a discutir-se quais as características de uma AP inovadora e os inerentes desafios para as pessoas que nela trabalham. As funções estão a mudar e não aceitar a mudança é, na prática, retroceder. Sem inovar, a AP deixará de cumprir a sua missão: servir os cidadãos, as empresas e a sociedade.

5. A OCDE identifica as competências essenciais para uma força de trabalho de alto desempenho na AP atual: (i) desenvolver, em conjunto com os decisores políticos, políticas públicas que auxiliem na criação de um quadro jurídico propício à prestação de serviços digitais de qualidade; (ii) trabalhar com os cidadãos na cocriação de serviços, de um modo aberto e responsável; (iii) saber contratar e gerir contratos, garantindo que os serviços são prestados com o custo e qualidade desejáveis e (iv) colaborar e estabelecer parcerias com atores internos e externos para atingir objetivos comuns.

*“Uma Administração Pública que não saiba inovar corre o risco de ficar para trás; sempre a reagir e, contudo, sempre a desapontar.”*

6. Pensar as competências conduz a uma reflexão sobre os perfis necessários ao bom desempenho da AP. Concluiu-se que uma AP profissional é composta por muitas e diversas formações de base, desde juristas e economistas, *designers*, *data scientists* e es-

pecialistas em áreas comportamentais que ajudam na relação com o cidadão e na avaliação do sucesso e insucesso das políticas públicas.

7. Em colaboração com o Observatório para a Inovação no Setor Público (OPSI) foram identificadas 6 competências cruciais para a inovação no setor público: (i) *iteração* – desenvolver projetos e processos experimentando, alterando e aprendendo; (ii) *literacia de dados* – os dados permitem compreender melhor o cidadão e são a base da tomada de decisão; (iii) *foco no cidadão* – compreender os cidadãos e a sua interação com os serviços; (iv) *curiosidade* – identificar novas ideias, formas de trabalho e adaptar soluções já testadas; (v) *storytelling* – saber comunicar o trabalho a desenvolver através de narrativas interessantes e (vi) *inconformismo* – criar, em conjunto com os trabalhadores, a oportunidade certa para a mudança.

*“Temos de criar uma nova marca para as pessoas que trabalham na Administração Pública, que faça incidir o foco sobre as atividades e os resultados atingidos, o impacto criado e as oportunidades proporcionadas para a aprendizagem e crescimento.”*

8. A recomendação da OCDE sobre liderança e capacitação no serviço público está organizada em três pilares: (i) *cultura de liderança orientada por valores*, (ii) *capacidade e confiança nos trabalhadores* e (iii) *sistema ágil e com capacidade de adaptação à mudança*, com instituições resilientes, flexíveis e inclusivas.

9. Os sistemas de emprego público devem preparar-se para esta mudança de paradigma que exige serviços capacitados e confiáveis, envolvendo diálogo, compromisso e negociação com os parceiros sociais.

#### PALAVRAS-CHAVE

Administração Pública Digital | Perfis profissionais | Inovação | Liderança | Competências | Capacitação

1.º PAINEL

# Atrair, reter e capacitar talentos: como conciliar gestão de competências com gestão de carreiras?



**Teresa Costa**  
*Secretária-Geral Adjunta do  
Ministério da Administração  
Interna*



**José Abraão**  
*Dirigente da Federação de  
Sindicatos da Administração  
Pública*



**Jorge Figueiredo**  
*Diretor de Capital Humano  
no Grupo Nabeiro*



**MODERADORA: Lucília Tiago**  
*Jornalista do Dinheiro Vivo*

1. A estabilidade do emprego tem sido alterada com os movimentos de reforma da Administração Pública e com as conseqüentes alterações no seu enquadramento legal. Hoje em dia, estabilidade é um conceito diferente daquele que há uns anos era a expectativa de quem ingressava na Administração Pública.

2. As lideranças devem estar preparadas para alterar o paradigma de gestão, transmitindo uma nova ideia de estabilidade que passa necessariamente por criar um compromisso com os trabalhadores. Só através desse compromisso, do saber, empenho e profissionalismo é possível dar resposta às necessidades da organização e, assim, contribuir para o bom desempenho e imagem da Administração Pública.

3. A estabilidade profissional é um pré-requisito na prestação de um bom serviço público e prende-se não só com figuras contratuais mas também com a capacidade de garantir ao trabalhador a sua evolução, uma justa remuneração pelo trabalho desenvolvido e a existência de condições de desenvolvimento profissional, através da formação e demais processos de aprendizagem.

4. É fundamental atrair e reter talento. Saber gerir pessoas com características diversas, de diferentes gerações, combinando a experiência e saber dos mais velhos com a energia, motivação e conhecimento dos mais novos. É essencial estabelecer compromissos com os trabalhadores relativamente às

suas expectativas individuais, alinhando-as com as necessidades da organização. A gestão deve estar ciente da relevância do desenvolvimento das competências, da capacitação e da motivação.

5. Os desafios futuros implicam novas funções e novos saberes associados à transferência de profissionais de umas áreas técnicas para outras. As competências técnicas serão objeto de uma constante atualização e reconhecimento, requerendo maior polivalência e flexibilidade. Ao nível das competências comportamentais, as *soft skills*, haverá uma maior estabilidade, sendo que estas são e vão continuar a ser cruciais para o desenvolvimento organizacional.

6. O investimento na formação dos jovens é essencial, mas também o é nas faixas etárias menos jovens; porventura com maiores períodos de permanência na organização e por isso com um papel fundamental enquanto mentores, transmissores da cultura organizacional e das boas práticas que, ao longo dos anos, têm ajudado a construir a própria organização.

*“A formação, hoje em dia, (...) passa muito por aquilo que as nossas organizações cada vez mais deverão utilizar: o trabalho em rede, a partilha de conhecimentos e o benchmark.”*  
(Teresa Costa)



7. A formação é uma responsabilidade do empregador mas também do trabalhador, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e pessoal e assumindo-se como instrumento de capacitação para corresponder à expectativa da organização.

8. A capacitação da Administração Pública, assente na aquisição e desenvolvimento de competências, não se esgota no sentido clássico de formação. Há que ponderar outras alternativas que passam pelo trabalho em rede e pela partilha de conhecimentos. São soluções que, na maioria das vezes, implicam apenas a disponibilidade das pessoas mas que possibilitam ultrapassar as limitações orçamentais dos organismos, permitindo desenvolver capacidades e incrementar conhecimentos para um melhor serviço público.

9. O *feedback* deve ser dado e exigido diariamente. É um elemento fundamental e apreciado por qualquer ser humano, seja positivo ou menos positivo. É uma forma de apontar caminhos ou corrigir trajetórias no desenvolvimento das atividades.

*“Temos de ter todos os profissionais alinhados com um objetivo específico, com um desenvolvimento em mente e com a capacidade de fazer a diferença na organização que representam.”*

*(Jorge Figueiredo)*

10. A comunicação interna, enquanto veículo de disseminação dos objetivos e valores, contribuindo para a consolidação da cultura organizacional e para o sentido de pertença dos colaboradores, é um elemento de alinhamento estratégico e, consequentemente, de coesão grupal.

11. As alterações introduzidas pela Lei n.º 12-A, de 27 de fevereiro, a par do Regime e Regulamento do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, criaram divisões entre as carreiras, designadamente entre as carreiras gerais e carreiras especiais. Ao definiem-se carreiras tendencialmente planas, em que a progressão é baseada na avaliação de desempenho, geraram-se constrangimentos de ordem motivacional. Há que pensar as carreiras de um modo



que incentive as pessoas a trabalharem para serem as melhores, em prol do serviço público e salvaguardando, simultaneamente, os seus interesses e expectativas profissionais.

*“Ouvimos hoje dizer que os grandes desafios passam claramente pelas qualificações mas passam também, muito, pela participação dos trabalhadores na negociação.”*

*(José Abraão)*

12. O grande desafio futuro no que respeita às carreiras, à motivação e à atração e retenção dos trabalhadores passa por uma visão diferente sobre as carreiras

profissionais, com sistemas de avaliação que valorizem o mérito e com uma gestão que aposte na formação dos trabalhadores, para que possam existir trabalhadores mais motivados, próximos dos cidadãos e a responder às novas exigências.

13. Nas carreiras, tal como nas demais áreas da gestão de pessoas, o conceito chave é a valorização do mérito, com critérios objetivos, avaliação justa e equitativa. Carreiras rígidas, com uma evolução programada em função da antiguidade, sem considerar o resultado do exercício das funções, não fazem sentido.

#### PALAVRAS-CHAVE

Gestão de carreiras | Gestão de competências | Gestão do talento | Formação | Trabalho em rede | Comunicação interna | Mérito

# Niall Leavy



*Psicólogo Chefe e Diretor de Projetos Estratégicos no Public Appointments Service (Irlanda)*

## IDEIAS PRINCIPAIS

1. O *Public Appointment Service* (PAS) é o organismo de recrutamento centralizado da Administração Pública (AP) Irlandesa em todos os níveis hierárquicos, desde funções operacionais até aos cargos de direção superior.

2. Visando a excelência, o PAS trabalha de perto com os seus *stakeholders* para contratar pessoas qualificadas, identificando e atraindo os melhores profissionais para os postos de trabalho disponíveis. Tem como valor-chave o compromisso em trabalhar para o bem público, assegurando independência no modo como desenvolve a sua missão, estimulando uma cultura que valorize o mérito, a justiça, a integridade, o respeito, a dignidade e a excelência.

3. Atualmente, na AP Irlandesa assiste-se a um aumento dos níveis de recrutamento. Num ano o PAS recebeu cerca de 82.000 candidatos, tendo preenchido cerca de 9.000 postos de trabalho. Durante este processo, foram entrevistadas cerca de 16.000 pessoas.

*“Atualmente os processos de recrutamento estão muito centrados numa perspetiva generalista. No futuro, terão de ser concebidos atendendo a percursos profissionais que atraiam especialistas.”*

4. Os postos de trabalho preenchidos correspondem a uma enorme variedade de funções. Aposta-se, cada vez mais, em perfis funcionais generalistas, no que concerne à gestão pública, e em perfis funcionais de especialistas em que a qualificação profissional prévia é determinante. A dinâmica de recrutamento espelha a amplitude e diversidade de oportunidades profissionais na esfera da AP, desde auditores, arquitetos e economistas a especialistas em cibersegurança e analistas de crimes financeiros.

5. A ação do PAS resulta de uma conjugação de reformas levadas a cabo na gestão de recursos humanos na AP irlandesa. Desde medidas que levaram a uma maior abertura à sociedade, em meados dos anos 90, a reformas associadas à gestão do desempenho e à descentralização já na primeira década do séc. XXI. Atualmente encontra-se em desenvolvimento uma nova estratégia que envolve planos diferenciados tais como o *Civil Service Renewal Plan* e o *Senior Public Service Leadership Development Strategy (2017-2020)*.

6. O Plano para a Renovação da Função Pública contempla um conjunto de ações que visam fortalecer a capacidade dos recursos humanos, introduzindo a gestão do talento e o reforço do conhecimento especializado dos profissionais com funções de gestão. Pretende ainda a expansão das oportunidades de enriquecimento de carreira e de mobilidade na AP, transpondo barreiras geográficas, organizacionais e setoriais, a par do redesenho das organizações e revisão das carreiras.

7. Na conceção do Plano identificaram-se três perfis de competências prioritários na AP irlandesa: gestão de recursos humanos, tecnologias de informação e comunicação (TIC) e gestão financeira. Não obstante, o recrutamento de juristas, estatísticos, economistas e auditores é também essencial.

*“Construímos um novo site, onde recorreremos às narrativas, a histórias de pessoas que optaram por trabalhar na Administração Pública, descrevendo o que fazem e o impacto que daí decorre.”*

8. Atrair e conquistar as pessoas com as competências necessárias à AP, aplicar métodos de seleção que avaliem eficazmente as competências requeridas e repensar as ofertas perante aqueles que



se deseja atrair são os pilares de recrutamento atuais. Do trabalho conjunto com os diferentes departamentos da AP resultou uma perspetiva holística de todo o processo.

9. Inovou-se nas formas de contactar, conquistar e atrair candidatos, apostando em fortes campanhas de comunicação e recorrendo a plataformas digitais. Foi assumida uma atitude proactiva, designadamente ao nível do recrutamento para cargos dirigentes.

10. Foram adotadas novas metodologias e ferramentas de seleção, explorando o potencial das novas tecnologias, tais como avaliações *online*, entrevistas à distância recorrendo ao vídeo, vigilância remota da realização de exames e apoio aos entrevistados através de sistemas de aprendizagem à distância, práticas com enorme impacto positivo, em termos de eficiência, conveniência e acessibilidade.

11. A AP irlandesa criou um modelo integrado de competências que tem facilitado a avaliação de trabalhadores e dirigentes, bem como o planeamento das competências a desenvolver para o desempenho de funções futuras. Um modelo que abrange várias funções da gestão de recursos humanos, incluindo o recrutamento e a gestão de desempenho.

#### PALAVRAS-CHAVE

Recrutamento centralizado | Gestão do talento | Perfis profissionais | Especialização | Seleção |  
Novas tecnologias | Modelo integrado | Competências

2.º PAINEL

# Passado, presente e futuro do emprego público: que percursos profissionais pode a Administração Pública oferecer?



**João Cerejeira**  
*Professor Auxiliar  
na Universidade do Minho*



**M. Carvalho da Silva**  
*Coordenador CES Lisboa*



**Rui Gomes**  
*Diretor de Gestão  
da ISS Facility Services*



**MODERADORA:**  
**Elisabete Miranda**  
*Jornalista do Jornal de Negócios*

1. Nos tempos anteriores à Revolução Industrial, havia o trabalho do artesão, um trabalho qualificado, centrado no indivíduo, que envolvia um conjunto de tarefas não rotineiras. Com a Revolução Industrial este trabalho qualificado do artesão é substituído por máquinas, através de processos de trabalho em série, requerendo trabalhadores menos qualificados. Dá-se a transição para um estágio mais intensivo em capital e em energia e menos em trabalho qualificado.

*“Em vez de pensar que empregos é que vão ser substituídos ou se as pessoas vão ser substituídas, eu preferia colocar a questão: que competências é que vão ser substituídas e alteradas no futuro?”*  
(João Cerejeira)

2. Perceber o impacto da tecnologia na evolução do trabalho requer a ponderação de três fatores: a tecnologia, o trabalho não qualificado e o trabalho qualificado. Obriga ainda a descobrir, entre estes três elementos, quais os substitutos e quais os complementares; até que ponto a tecnologia vai ser complemento ou substituto de trabalho menos qualificado ou de trabalho mais qualificado, sendo que é possível diferenciar estes tipos de trabalho pelo seu grau de exigência no que respeita às competências cognitivas.

3. Pode caracterizar-se o trabalho em função da dimensão cognitiva (tarefas que exigem mais, ou menos, competências cognitivas, mais ou menos capital intelectual) e do grau de rotina (tarefas mais, ou menos, rotineiras). O fator crucial para a tecnologia ser um substituto do trabalho não são os requisitos cognitivos, mas sim o seu cariz rotineiro.

4. Para o futuro, poder-se-ão delinear duas tendências: o crescimento do trabalho não rotinizado, qualificado ou não qualificado, representando um aumento potencial do risco de polarização do mercado de trabalho, coexistindo profissões muito exigentes cognitivamente em que a interação com a tecnologia digital vai aumentar a produtividade, com profissões menos exigentes cognitivamente,

mas que não são facilmente substituídas pela tecnologia. Esta polarização é responsável, em parte, pelo aumento das desigualdades nos últimos anos.



5. Observando o impacto das novas tecnologias no emprego, há um conjunto de profissões que têm um peso considerável na AP, designadamente na Educação e na Saúde, que têm baixa probabilidade de virem a ser automatizadas. Porém, há uma elevada probabilidade de automação futura em funções administrativas, típicas de assistentes técnicos e assistentes operacionais.

*“A Administração Pública tem de criar mais emprego e, ao mesmo tempo, aceleradamente e de formas diferenciadas, melhorar, qualificar e motivar os trabalhadores.”*  
(Manuel Carvalho da Silva)

6. O futuro requer, para reforçar uma sociedade democrática e densificar o conceito de cidadania, um investimento efetivo na capacitação e qualificação dos trabalhadores. Existem atualmente subsetores exauridos, onde são precisos quadros, e onde os níveis motivacionais dos trabalhadores podem ter sofrido os efeitos de um longo período de desconsideração.



7. Para além de se evidenciar o emprego que tende a desaparecer com os avanços tecnológicos, há também que sublinhar o emprego que vai emergir com esses avanços: novas profissões, novas funções, novas competências.

8. A ideia de que muito do trabalho agora existente será automatizado ou desmaterializado precisa ser desmistificada. Há hoje uma tendência para apresentar cenários apocalípticos, de destruição e desaparecimento do emprego e de certas profissões, sem considerar outras variáveis. É necessário olhar para as novas funções que podem emergir, estimulando assim um novo pensamento sobre carreiras, percursos profissionais e competências.



*“Trabalhadores motivados e formados permanecem mais tempo no trabalho, são mais produtivos, estão mais orientados para a sua função e faltam menos dias.”*

*(Rui Gomes)*

9. Há uma necessidade imperiosa de melhorar a articulação entre o privado e o público, onde o Estado do futuro, na partilha de atividades e responsabilidades, deverá ponderar o papel que quer assumir: ou assegura a sua realização ou controla-as efetivamente.

#### PALAVRAS-CHAVE

Evolução do trabalho | Novas tecnologias | Competências cognitivas | Capacitação | Qualificação | Motivação | Articulação privado-público



# Miguel Cabrita

## Secretário de Estado do Emprego



Este Governo assumiu um compromisso muito claro no sentido de revalorizar o trabalho em funções públicas e de fortalecer a Administração Pública. Um compromisso no sentido de fazer do próprio Estado um agente promotor de melhores práticas laborais e de proporcionar condições de trabalho dignas para os profissionais da Administração Pública. Um compromisso que tem uma ligação incontornável com o projeto de modernização do Estado, com a capacitação das instituições públicas e com a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

*“Sem uma Administração Pública motivada, qualificada e competente, com condições de trabalho dignas e com horizontes de valorização profissional, dificilmente teremos condições para empreender processos de transformação e inovação no setor público.”*

Melhorar a qualidade do emprego, seja do ponto de vista da qualidade dos vínculos laborais, seja do ponto de vista da criação de ambientes de trabalho seguros e saudáveis, é sem dúvida uma das principais marcas deste ciclo governativo. Mas há uma outra marca muito relevante deste ciclo que se cruza diretamente com os objetivos de melhorar a qualidade do emprego e de melhorar os níveis de coesão e igualdade social: a qualificação dos portugueses.

Portugal tem um défice histórico de qualificações que afeta particularmente as gerações mais velhas e que compromete seriamente o nosso potencial de crescimento e os nossos índices de competitividade. Um défice que está diretamente ligado com os elevados níveis de desigualdade salarial do nosso país e com as questões da segmentação, mas também com as características do nosso perfil produtivo, ainda muito marcado pela predominância de setores de baixo valor acrescentado.

Por tudo isto, porque não podemos limitar-nos a esperar que o tempo passe, não podemos dar-nos ao luxo de esperar que a renovação geracional resolva o problema das qualificações – muito menos na Administração Pública.

Foi nesta base que estabelecemos como primeiro eixo do Programa Nacional de Reformas a aposta na qualificação dos portugueses – uma aposta que não podemos deixar de fazer e que volta a colocar a qualificação no centro da agenda política.

No terreno há quase um ano e meio, o Qualifica tem trazido a educação e formação de adultos de

volta à agenda do país, de volta às nossas prioridades. Mas há ainda um caminho longo a percorrer para garantir que o Qualifica é, verdadeiramente, o instrumento privilegiado de promoção da qualificação de toda a população portuguesa sem o ensino secundário completo. Um caminho que só poderemos percorrer com uma base de participação muito alargada – uma base que não pode nem deve excluir a Administração Pública.

*“O Programa Qualifica tem um lugar muito central nesta área, enquanto estratégia para relançar a educação e formação de adultos, para voltar a fazer dela uma prioridade nacional.”*

Só na Administração Central, há mais de 100 mil trabalhadores que não concluíram o ensino secundário. Estamos a falar de cerca de 30% dos trabalhadores da Administração Central. Estamos a falar de uma realidade que pode condicionar, que condiciona, a capacidade de resposta da Administração Pública e que condiciona sobretudo os horizontes de modernização do Estado. Para transformar este quadro, para capacitar e valorizar os trabalhadores em funções públicas, as áreas do

trabalho, da educação e do emprego público estão a trabalhar num programa dedicado especificamente à melhoria da qualificação dos trabalhadores da Administração Pública – o Qualifica AP.

*“O Qualifica AP é uma marca que traduz o empenho do Governo na valorização do trabalho na Administração Pública.”*

Significa mais uma garantia de equidade nas respostas de política mais direcionadas para a generalidade da população portuguesa e as respostas de política direcionadas especificamente para os profissionais do Estado. Trata-se de qualificar as pessoas, de lhes dar melhores oportunidades, de as valorizar e de criar condições para que possam desenvolver as suas competências. Mas trata-se também de capacitar o Estado e os serviços públicos.

Trata-se igualmente de promover a inovação, desde logo estimulando a aquisição de competências digitais, fundamentais para fazer face aos desafios do presente e do futuro. Trata-se, numa palavra, de um investimento – o investimento mais reprodutivo, hoje e no futuro, que podemos fazer.

#### PALAVRAS-CHAVE

Compromisso | Valorização profissional | Qualidade do emprego | Programa Qualifica AP | Inovação | Competências digitais | Investimento

# Fátima Fonseca

## Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público



Há muito que a Administração Pública iniciou um caminho de mudança profunda, do tempo das repartições às lojas do cidadão, do papel azul de 25 linhas aos serviços *online*. Mudou em muitos aspectos e tem necessidade de se reinventar a si própria para corresponder a novos desafios. O debate de hoje demonstrou que temos perante nós quatro desafios chave:

1. A responsabilidade coletiva de refletir e fazer escolhas que garantam um futuro melhor na Administração Pública, com perspetivas de realização profissional e pessoal, motivação e abertura à mudança. Não podemos olhar o passado nem o futuro com os olhos do presente. Temos que nos preparar para abordar os desafios que têm reflexo também no mundo do trabalho, nomeadamente a sociedade digital, as desigualdades sociais, o desafio de-

mográfico e as alterações climáticas. Sintetizando numa frase proferida neste encontro: “não podemos correr o risco de não fazer as coisas de forma diferente.”

2. As mudanças organizacionais e de gestão na Administração Pública têm que significar mudanças na gestão das pessoas, uma das fragilidades da AP portuguesa apontada num estudo de 2017 realizado pelo *Institute for Government*, do Reino Unido. A alteração de regimes de trabalho e de práticas de gestão introduzidas nas últimas décadas, em coexistência com uma gestão mais tradicional, coloca também vários desafios. O que fazer perante tamanha diversidade de regimes? O que é hoje o emprego público e como geri-lo garantindo a equidade entre trabalhadores? Recorrendo a outra expressão já utilizada: “o que não podemos fazer é correr para ficar no mesmo lugar”.

*“Muita da capacidade adaptativa que os serviços públicos têm que garantir para lidar com os novos desafios reside nos seus trabalhadores.”*

3. Para manter e desenvolver a capacidade organizacional necessária ao cumprimento da sua missão e à execução de políticas públicas, desejavelmente mais integradas e exigindo uma atuação transversal, através dos silos organizacionais, a administração pública deve projetar as competências de que necessita. Competências básicas e transversais ou competências específicas. Competências que traduzam

um conjunto de atributos de natureza técnica, emocional e relacional, tal como refere o relatório sobre o futuro do trabalho, lançado por ocasião do fórum de Davos em 2016 e que identifica as 10 competências imprescindíveis para 2020.

*“Agora que até a inteligência é artificial, coloca-se às economias o desafio das qualidades humanas, do coração e das emoções. Também na AP as competências emocionais e relacionais são tão necessárias quanto as competências técnicas.”*

4. A Estratégia Nacional de Competências sublinha a necessidade de desenvolver a aprendizagem ao longo da vida para adquirir as competências necessárias ao percurso profissional. A empregabilidade depende da conjugação de responsabilidades: das organizações em oferecer oportunidades de aprendizagem e dos trabalhadores no seu autodesenvolvimento. As novas gerações olham para o emprego de forma distinta das antecessoras, valorizando positivamente a mudança. Esta é, porventura, uma oportunidade de renovação da AP: encorajando carreiras sem fronteiras e renovando o interesse dos trabalhadores nos valores do serviço público. Contando com novas gerações de trabalhadores e de cidadãos, que têm expectativas e necessidades distintas e exigem serviços públicos renovados.

*“Uma nova geração de serviços públicos, que atuam de forma proativa e colaborativa para abordar desafios transversais exige que repensemos a gestão das carreiras.”*

É necessário repensar enquadramentos que permitam às organizações encarar a carreira do trabalhador como um programa amplo e global, que contribui para moldar as competências das pessoas de acordo com as necessidades presentes e futuras e que a todos inspira através dos valores que defende e pratica.

Os trabalhadores são verdadeiros embaixadores das suas organizações e das suas profissões. Se isto é verdade para uma empresa, não é difícil imaginar a importância desta apropriação da missão organizacional pelos trabalhadores numa organização pública, que serve a sociedade que a cria, mantém e desenvolve.

Das escolhas que fizermos, depende o nosso futuro. E temos que o encarar com otimismo e sem preconceito.

*“O mundo é feito de mudança e embora existam sempre aspetos que não dominamos, temos que procurar conduzi-la no caminho certo. Um caminho partilhado por todos, pois ‘não há espaço para espetadores’.”*

É nossa responsabilidade coletiva fazer as escolhas que nos garantam um caminho de sustentabilidade e de emprego digno, que contribua para o pleno desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e serviços públicos que criem mais valor para os cidadãos numa sociedade mais justa.

#### PALAVRAS-CHAVE

Renovação da AP | Mudança | Modelos de gestão | Gestão das pessoas | Emprego público | Aprendizagem ao longo da vida | Competências | Futuro do trabalho

# Workshops

## PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Na procura de respostas relativamente à capacidade que a Administração Pública (AP) tem de atrair, manter e motivar os trabalhadores com as competências de que necessita para o seu desempenho efetivo, o INA, em colaboração com a DGAEP, organizou um conjunto de três *workshops* com convidados organizados em torno dos seguintes perfis: carreiras gerais, carreiras especiais e dirigentes. Das sessões de trabalho com uma duração aproximada de duas horas e meia resultaram um conjunto de considerações abaixo apresentadas.

### TRABALHAR NA AP: FATORES DE ATRATIVIDADE

Se, em tempos idos, a estabilidade no emprego, e a inerente segurança laboral, era um estímulo preponderante para quem queria ingressar numa carreira na AP, tal fator parece pesar menos nas opções dos mais jovens.

Se a AP quiser recrutar jovens qualificados com potencial para um alto desempenho necessita alterar a sua imagem e perceber o que motiva esses mesmos jovens.

A mudança da imagem da AP junto da opinião pública e, em particular, junto de quem constitui a sua base de recrutamento é um aspeto crítico a cuidar: se a estabilidade de emprego já não é tão relevante como outrora, então o que é que a AP tem para oferecer? A resposta passa por uma maior divulgação das boas práticas da AP, do valor por ela criado, pelo profissionalismo demonstrado pelos seus trabalhadores, reforçando, assim, a confiança dos cidadãos e empresas nos serviços públicos.

É também particularmente interessante frisar que a AP é uma fonte de oportunidades de aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional, dado ser um ecossistema constituído por múltiplas e diversas organizações, onde se desempenham diferentes funções, apelando a competências diversi-

### TRABALHO NA AP: FATORES DE ATRATIVIDADE

Multiplicidade de funções e áreas de atuação

Trajetórias profissionais facilitadoras do desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador

Oportunidades de aprendizagem contínua

Projetos aliciantes

Conciliação da vida profissional com a vida familiar

Estabilidade no emprego

ficadas e por isso criando espaço para que um indivíduo conceba a sua própria trajetória profissional.

Os projetos desenvolvidos na AP, pela sua relevância e impacto, são também um fator de atratividade, indutor de crescimento profissional sobre o qual se deveria capitalizar. Muitos deles implicam, ademais, deslocações e contactos internacionais, propícios ao enriquecimento profissional.

Outro fator de atratividade são os mecanismos facilitadores da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar.

A questão remuneratória, designadamente para funções mais qualificadas, pode pesar desfavoravelmente na decisão de trabalhar na AP.

### TRABALHAR NA AP: ALAVANCAS E CONSTRANGIMENTOS

Para além de conseguir atrair talento, a AP precisa saber manter esse talento e colocá-lo ao serviço da missão dos organismos, o que significa que a motivação da sua força de trabalho é fundamental. Alguns dos fatores previamente mencionados – a liberdade para o desenho de diferentes percursos profissionais, a possibilidade de aprendizagem contínua não só pelo desempenho de funções diversas e intervenção em projetos aliciantes, mas pelo acesso a formação profissional, bem como o recurso a instrumentos facilitadores do equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar – são, neste domínio, muito relevantes.

Existem determinadas práticas de gestão que devem ser estimuladas para garantir um alinhamento entre os objetivos e necessidades dos organismos e os interesses e expectativas dos indivíduos, práticas como o teletrabalho, a mobilidade intra e inter-organizacional e o trabalho em projetos, a cargo de equipas multidisciplinares.

O uso do teletrabalho ou a gestão de projetos requerem, porém, rearranjos gestionários e de funcionamento, por parte dos organismos, bem como uma filosofia de maior autonomia e *accountability* por parte de dirigentes e trabalhadores.

Perante alguns constrangimentos remuneratórios, em certas funções, a proximidade do local de trabalho à residência é um elemento ponderado pelo trabalhador, atendendo a questões de eficiência e comodidade (menor despesa e tempo na deslocação).

Embora a AP ofereça inúmeras oportunidades para a construção de trajetórias profissionais diversas,



há que estimular o desenvolvimento de ferramentas facilitadoras dessas trajetórias. Entre elas, merece destaque a gestão integrada de recursos humanos, assente em competências, o acesso a formação profissional e a mobilidade.

Os organismos têm por obrigação a elaboração de mapas de pessoal, onde deveria figurar a caracterização dos postos de trabalho e respetivos perfis de competências. Tal exercício, tecnicamente desafiante, é um instrumento essencial para a definição de projetos de percursos profissionais que possibilitam uma gestão previsional e do talento por parte das organizações públicas, bem como o desenho de trajetórias profissionais por parte dos trabalhadores. Há consciência, por parte dos dirigentes, desta necessidade e do seu potencial virtuoso; porém, existem atualmente constrangimentos à sua concretização prática, desde logo a falta de recursos

humanos gerada por uma política de contenção orçamental que dificultou o recrutamento externo. A AP é contudo chamada a responder com maior eficácia, eficiência e qualidade aos pedidos dos seus *stakeholders* privilegiados – cidadãos, empresas e decisores políticos – num quadro de recursos limitados, o que condiciona o tempo para pensar, refletir e agir estrategicamente sobre a organização e sobre os seus trabalhadores.

Aos problemas de renovação dos trabalhadores, acresce o aumento da sua idade média. Os desequilíbrios na pirâmide etária geram problemas de outra ordem, como sejam a preservação do saber nas organizações. As gerações mais experientes têm um conhecimento que deveria ser transmitido aos mais jovens, porém nem sempre houve o cuidado necessário nos processos de socialização e integração de quem chega; é preciso investir neste aspeto. O processo de integração implica ainda uma troca; os mais jovens têm também um conjunto de competências a partilhar com quem já se encontra há mais tempo na organização, por exemplo, um maior domínio nas competências digitais, contribuindo para eventuais ganhos de produtividade e maior abertura à inovação por parte dos trabalhadores seniores.

A formação profissional – promotora do saber-saber, saber-fazer (a formação eficaz requer especial enfoque nesta dimensão) e saber-ser – é preciosa para a aquisição e desenvolvimento de competências, sobretudo quando combinada com a gestão do desempenho na organização e com a gestão previsional. É também um dos mecanismos a que o trabalhador pode recorrer como alavanca para trajetórias profissionais futuras.

A mobilidade dos trabalhadores foi um mecanismo de gestão que mereceu apreciações divergentes

## TRABALHO NA AP: FATORES MOTIVACIONAIS

Os fatores de atratividade já mencionados

Teletrabalho

Mobilidade intra e inter-organizacional

Trabalho por projetos, em equipas multidisciplinares

Formação profissional

por parte dos intervenientes no *workshop*. Se do lado dos trabalhadores, a mobilidade é tida como uma base essencial à constituição de trajetórias de enriquecimento profissional (diversidade de experiências, conhecimentos e ambientes), para os dirigentes, assumindo a perspetiva do interesse do organismo, num quadro de restrições ao recrutamento, pode representar a perda de recursos essenciais à prossecução de objetivos, penalizando, assim, o desempenho organizacional.



### PALAVRAS-CHAVE

Trabalhar na AP | Atratividade | Constrangimentos | Motivação | Desenvolvimento profissional | Desenvolvimento pessoal



# Notas biográficas

## **Daniel Gerson, Gestor de Projetos de Emprego Público da OCDE**

Daniel Gerson tem um mestrado em Ordenamento do Território pela Universidade da Colúmbia Britânica, Canadá e um mestrado em Gestão Pública pela Universidade de Potsdam, Alemanha. Lidera o trabalho da OCDE com instituições governamentais nas áreas do Emprego Público, da Reforma da Administração Pública e de Gestão de Pessoas. Antes de ingressar na OCDE foi responsável por vários projetos no *Federal Public Service* do Canadá onde desenvolveu políticas ligadas à inovação social e a reformas organizacionais e do serviço público.

## **Elisabete Miranda, Jornalista do Jornal de Negócios**

É redatora principal na secção de economia do *Jornal de Negócios*, onde trabalha desde 2006. Antes disso foi jornalista no *Diário Económico*. É licenciada em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa (ISEG), tem uma pós-graduação em “Gestão Fiscal das Organizações” pelo IDEFE/ISEG e uma pós-graduação em “Compliance”, pelo Instituto Superior de Gestão Bancária (oferecida pela Associação Portuguesa de Bancos). Ganhou quatro prémios de jornalismo económico, em co-autoria, atribuídos pelo Santander Totta/Universidade Nova de Lisboa. Nasceu em 1975 e vive em Lisboa.

## **Fátima Fonseca, Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público**

Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público do XXI Governo Constitucional, desde 14 de julho de 2017. Mestre em Administração e Políticas Públicas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e licenciada em Direito pela Universidade de Lisboa. Foi Diretora Municipal de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Lisboa. Anteriormente foi responsável pela área da

modernização administrativa, Diretora do Gabinete de Modernização Municipal da Câmara Municipal de Amadora e Diretora da Unidade de Desenvolvimento de Modelos e Inovação Organizacional do Instituto para a Inovação na Administração do Estado. Em 2017 foi nomeada Embaixadora do Objetivo Trabalho Digno, da Aliança para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – *UN Global Compact Network* (Portugal).

## **João Cerejeira, Professor Auxiliar na Universidade do Minho**

Professor de Economia do Departamento de Economia da Escola de Economia e Gestão da UMinho, onde leciona nas áreas da Econometria Aplicada e Economia do Trabalho. Investigador integrado do NIPE, colaborador do CIPES e afiliado da Global Labor Organization. É doutorado em Economia pelo Instituto Universitário Europeu (Florença). Estuda os retornos sociais da educação, a relação entre educação e transições no mercado de trabalho, e a avaliação de impactos de políticas públicas. É atualmente perito científico convidado do Centro de Relações Laborais, no Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

## **Jorge Ladeira Figueiredo, Diretor de Capital Humano no Grupo Nabeiro**

Licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho; Pós-graduado em Organização e Avaliação da Formação; Doutorando em Gestão. Diretor de Capital Humano no Grupo Nabeiro. “... uma paixão pela performance, é o que me estimula e guia enquanto profissional com mais de 30 anos de experiência em Recursos Humanos. Sou reconhecido como uma pessoa de mente ágil, capaz de ver além do que é óbvio e de agir eficazmente num negócio global cada vez mais exigente. Considero-me um *team player* que gosta de “pôr as

mãos na massa”, capaz de trabalhar eficazmente em cenários de incerteza e mudança...”

#### **José Abraão, Dirigente da Federação de Sindicatos da Administração Pública (FESAP)**

José Joaquim Abraão tirou o curso de auditor de defesa do Instituto de Defesa Nacional. Na final da década de 70, tornou-se dirigente do Sindicato dos Escritórios de Vila Real, organização no âmbito da qual teve os primeiros contactos com a central sindical UGT. Ingressou na Administração Pública em 1980, como técnico municipal na Câmara Municipal de Vila Real. Com frequência universitária na área das Ciências da Comunicação na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, tornou-se membro da Assembleia Municipal de Vila Real em 1986. Integrou o SINTAP em 1982, tornando-se posteriormente secretário nacional da UGT, e foi eleito Vice Secretário-Geral do SINTAP, em 2003, sendo reeleito para o mesmo cargo no mandato seguinte. Foi eleito Presidente da Junta de Freguesia de Nossa Sra. da Conceição, no distrito de Vila Real, para o mandato 2009/2013. O ano de 2011 marca a sua entrada na Comissão Política Nacional do Partido Socialista, no Conselho Consultivo do IEFP e no Conselho Geral do Centro de Estudos Autárquicos. Em Novembro de 2013, é eleito Secretário-geral do SINTAP. Em novembro de 2016, é eleito Secretário-geral da FESAP.

#### **Lucília Tiago, Jornalista**

Lucília Tiago é licenciada em comunicação social e trabalhou em vários jornais diários ao longo de mais de vinte anos de carreira. Desde 2011 integra o Dinheiro Vivo, acompanhando as áreas da Função Pública e temas fiscais.

#### **Manuel Carvalho da Silva, Coordenador Centro de Estudos Sociais da UC, Delegação de Lisboa**

Manuel Carvalho da Silva foi operário electricista, ativista sindical e secretário-geral da CGTP-Inter-sindical Nacional entre 1986 e 2012. Licenciado e doutorado em Sociologia pelo ISCTE-IUL. É inves-

tigador do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra e coordena a sua delegação de Lisboa e o Observatório sobre Crises e Alternativas. Foi Professor Catedrático convidado da Universidade Lusófona entre 2011-2016. É Vice-Presidente do Conselho Geral da Universidade do Minho. Autor de vários livros e inúmeros artigos publicados, intervém regularmente no espaço académico e em iniciativas de carácter social e político sobre temas como o trabalho, o emprego, o sindicalismo, o Estado Social, o desenvolvimento, a Europa, a globalização. É colunista regular do JN desde 2011 e comentador residente na RR desde 2012.

#### **Mário Centeno, Ministro das Finanças**

Ministro das Finanças do XXI Governo Constitucional desde 26 de novembro de 2015 e eleito presidente do Eurogrupo a 4 de dezembro de 2017. Doutorado e mestre em Economia na Universidade de Harvard, EUA, mestre em Matemática Aplicada no ISEG-UTL e licenciado em Economia pelo ISEG-UTL. É Professor Catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Foi deputado à Assembleia da República e consultor da Administração do Banco de Portugal, Diretor-Adjunto do Departamento de Estudos Económicos do Banco de Portugal, Presidente do Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento das Estatísticas Macroeconómicas, no Conselho Superior de Estatística, membro do Comité de Política Económica da Comissão Europeia e Economista no Banco de Portugal. Foi membro da Comissão do Livro Branco das Relações Laborais, membro do *Editorial Board* do *Portuguese Economic Journal* e membro do *Executive Committee* da *European Association of Labour Economists*.

**Miguel Cabrita, Secretário de Estado do Emprego**  
Secretário de Estado do Emprego desde 26 de novembro de 2015. Licenciado em Sociologia, é docente universitário desde 2001 no ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, tendo lecionado em matérias como Políticas Públicas, Políticas Sociais

ou Teorias Sociológicas Contemporâneas. Sempre ligado às áreas do mercado de trabalho e das políticas sociais, o atual cargo de Secretário de Estado é um regresso ao Ministério: entre 2005 e 2009 foi adjunto do Ministro do Trabalho e Solidariedade, Vieira da Silva, depois de ter anteriormente desempenhado, entre 2000 e 2002, idênticas funções junto do Secretário de Estado do Emprego e Formação, e em seguida do Ministro do Trabalho e Solidariedade, Paulo Pedroso. Em 2006-2007 foi coordenador da área do Emprego e Assuntos Sociais da Presidência Portuguesa da União Europeia. Participou em diversos projetos de investigação e avaliação de políticas públicas, e tem trabalhos publicados nas áreas das políticas públicas e políticas sociais, dedicados à análise de matérias relacionadas com o mercado de emprego, conciliação entre trabalho e vida familiar, natalidade, igualdade de género e mudanças no Estado-providência. É, desde 2013, presidente da Assembleia Municipal de Odivelas.

**Niall Leavy, Psicólogo Chefe e Diretor de Projetos Estratégicos no *Public Appointments Service* (Irlanda)**

Com quase 30 anos de serviço público e experiência de RH em quatro importantes organizações do Reino Unido (Ministério da Defesa e Cabinet Office) e Irlanda (Serviço de Consultas Públicas e o Banco Central da Irlanda), esteve na vanguarda da introdução de abordagens avançadas e inovadoras para o recrutamento, avaliação e desenvolvimento de pessoas. Com base na psicologia organizacional, liderou uma série de projetos de Gestão de RH, Desenvolvimento Organizacional e projetos relacionados com a gestão de talentos. Projetos recentes incluem a transformação do Recrutamento de Dirigentes no Serviço Público Irlandês e a introdução do *Coaching* nos níveis superiores, tanto no Banco Central como no Serviço Público na Irlanda.

**Rui Gomes, Diretor de Gestão da *ISS Facility Services***  
Trabalhou como Auditor, Gestor Regional e CFO em diferentes países (nomeadamente Chile, Mé-

xico, Uruguay, Brasil, Argentina, etc.), onde elaborou relatórios financeiros, acompanhou o desenvolvimento de negócios e teve algumas experiências em reestruturação de processos e aquisição de empresas e negócios. Gosta do desafio de trabalhar em médias empresas multinacionais focando-se nas áreas financeira e estratégica em ligação direta com outros departamentos. Tem um grande poder de execução com forte empatia e respeito pelas qualidades e fraquezas individuais, apostando nos trabalhos em equipa.

**Teresa Costa, Secretária-Geral Adjunta do Ministério da Administração Interna**

Licenciada em Direito. Participação na elaboração das leis orgânicas do Ministério da Administração Interna e da Secretaria-Geral; Coordenação do Projeto - "SGMAI - SERVE - Conceção e Operacionalização da partilha de serviços comuns no MAI"; Participação no Grupo de Trabalho para estruturação do SIADAP Serviços, no âmbito do MAI; Lançamento e Coordenação do Projeto de Qualificação - Programa MAIS, no âmbito do MAI; Lançamento e Coordenação de Grupos de Trabalho temáticos no MAI, ao nível do desenvolvimento organizacional (planeamento, avaliação, qualidade e inovação); Dinamização e participação do "Grupo de Benchmarking das Secretarias-Gerais da AP"; Interlocutora do MAI para o Programa Simplex; Formadora na SGMAI; Regente e Docente nas Unidades Curriculares de Qualidade e Inovação na AP e de Avaliação e Planeamento de Programas e Projetos na AP, da Pós-Graduação em "Avaliação e Desenvolvimento Organizacional na AP, ISCTE-IUL; Coordenação transversal na implementação da CAF no MAI. Desempenhou várias funções, designadamente ao nível da melhoria na prestação de serviços e da modernização administrativa.



R. Filipe Folque, n.º44 | 1069-123 Lisboa | Tel.: 214 465 300 | [www.ina.pt](http://www.ina.pt)



XXI GOVERNO CONSTITUCIONAL