

RELATÓRIO DE PARTICIPAÇÃO

Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública

2020-2023 —

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	3
2	ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA CONSTRUÇÃO PARTICIPADA	7
3	UM PROCESSO PARTICIPATIVO AMPLO	11
4	OS RESULTADOS DA PARTICIPAÇÃO	15
	4.1. Os eixos transformadores	16
	4.2. Os temas debatidos	17
5	ANEXOS	21
	5.1. Contributos recolhidos	21
	5.2. Metodologia de recolha de contributos	144
	5.2.1. Públicos-alvo	144
	5.2.2. Eixos transformadores, questões e temas	145
	5.2.3. As Oficinas de Participação	148
	5.2.4. A Comissão para a Modernização Administrativa	158
	5.3. Ficha técnica	161

***O maior desafio de todos é aquele que
tivemos aqui hoje – conseguir colocar
todos a partilhar e a encontrar
soluções comuns – modificar a forma
de trabalhar para resolver problemas.***

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

No início de uma nova legislatura, a criação, na orgânica do XXII Governo Constitucional, de uma área governativa dedicada à Modernização do Estado e da Administração Pública, a avaliação do trabalho desenvolvido nos últimos anos no sentido de revitalizar, valorizar e capacitar o setor público para responder aos desafios da sociedade e a ambição de preparar um futuro ainda mais robusto no serviço ao cidadão e às empresas com eficiência, qualidade e inovação, ditou a necessidade de definir uma Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública para o horizonte temporal de 2020-2023.

Em estreito alinhamento com iniciativas anteriores de diagnóstico e reflexão participada sobre os desafios, necessidades e potencialidades da Administração Pública, a construção desta Estratégia só podia ser elaborada a partir de um amplo leque de contributos representativos de todos os atores relevantes, internos e externos à Administração Pública.

As **Oficinas de Participação** constituíram esse fórum de envolvimento e recolha de contributos, assim como a reunião da Comissão para a Modernização Administrativa. Exercícios de auscultação das diferentes partes interessadas e sede de discussão de prioridades do setor público, aos olhos de dirigentes, trabalhadores, instituições de ensino superior, empresários e representantes da sociedade civil.

Ao longo de **25 sessões** decorridas entre 13 de janeiro e 7 de fevereiro de 2020, que contaram com **962 participantes**, **57%** dos quais **dirigentes da Administração Pública**, de **192 entidades diferentes**, foi possível organizar **101 grupos de trabalho**, que em conjunto, produziram **1136 propostas** de reflexão ou ação.

Estes **1136** contributos foram organizados em torno de quatro desafios orientadores de discussão e que foram validados como eixos transformadores da Administração Pública: (i) **Investir nas Pessoas**, (ii) **Desenvolver a Gestão**, (iii) **Explorar a Tecnologia** e (iv) **Reforçar a Proximidade**.

Os números síntese dos contributos por eixo constam do quadro infra.

	Investir nas pessoas	Desenvolver a gestão	Explorar a tecnologia	Reforçar a proximidade
Contagem de Contributo(s)	290	417	235	194

Este documento reúne, com transparência, a totalidade dos contributos recolhidos durante as sessões participativas. Mais do que um repositório de informação, constitui um importante instrumento de diagnóstico e inspiração para o desenho e implementação de soluções inovadoras, social e economicamente relevantes, de maior proximidade e impacto na qualidade de vida dos cidadãos e na prosperidade das empresas. Medidas que projetem a administração pública para novos patamares de desempenho, mobilizando os serviços públicos para resposta ativa aos desafios do presente e do futuro.



ina

INOVAÇÃO

NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública

13 a 31 de janeiro de 2020

Centro de Formação INA
Alameda Hermínio Patrão,
Edifício Catavento, Algas

OP
Oportunidades e Participação

Área de Governo
Presidência



de janeiro

“

A inovação é um estado de espírito.

”

2 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA CONSTRUÇÃO PARTICIPADA

Criar respostas que permitam aos Estados lidar com os desafios do mundo de hoje – o combate às desigualdades, a demografia, as alterações climáticas e a transição para a sociedade digital – torna necessário reforçar a capacidade do Governo em criar valor, cultivando uma relação permanente com a comunidade, promovendo o envolvimento ativo dos cidadãos e desenvolvendo uma Administração Pública (AP) inovadora, aberta, criadora de serviços públicos adequados às necessidades reais das pessoas e capaz de acompanhar a evolução das exigências da vida em sociedade.

Esta capacidade depende em larga medida do desenvolvimento de processos de participação nos modelos de funcionamento da administração pública. Participação dos trabalhadores, dos cidadãos e das demais partes interessadas, garantindo, assim, a aproximação da Administração Pública aos seus principais protagonistas. Protagonistas internos – os seus trabalhadores e dirigentes – assim como os seus parceiros externos e destinatários da sua atuação, incentivando a sua participação ativa nas decisões administrativas e nas políticas governativas através de novos instrumentos que possam garantir a auscultação, o envolvimento, a cocriação, a prestação de contas e a avaliação de medidas, programas e políticas públicas.

O momento em que nasce uma nova área governativa com a missão de alavancar os processos de modernização do Estado e da administração pública, é também o momento de focalizar a atuação de todos através de uma **Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública** que resulte necessariamente de um processo participativo amplo. Um processo participativo que não resulta de uma obrigação legal, mas da convicção política de que só o envolvimento de todos os atores relevantes garante um resultado de qualidade.

Neste processo participativo, que se iniciou em 2018 e que agora culmina com a definição da Estratégia, foram utilizadas diferentes metodologias e envolvidas as diversas partes interessadas, para que todos pudessem ter voz numa matéria que a todos respeita, garantindo, desta forma, que o documento estratégico pondera e reflete as linhas de atuação adequadas às mudanças que se consideram necessárias para desenvolver uma administração pública ajustada às necessidades do país no mundo de hoje.

**Estratégia
de Inovação e Modernização
do Estado e da Administração Pública**

13 a 31 de janeiro de 2020

Centro de Formação INA
Alameda Hermano Patrone,
Edifício Catavento, Alges



**Ciência,
Tecnologia e
Ensino
Superior**

21 de janeiro de 2020
14H30 - 17H30



“

Tudo começa e acaba nas pessoas.

As pessoas estão no centro.

”

3 UM PROCESSO PARTICIPATIVO AMPLO

A reflexão em torno da adequação da AP aos desafios do mundo de hoje e das medidas para reforçar a sua capacidade de resposta iniciou-se na legislatura anterior. O descongelamento de carreiras e remunerações foi o início de um caminho de reforço e valorização da administração pública que, mais do que recuperar do impacto da crise, precisa de se reposicionar como elemento central de um Estado democrático e social capaz de responder aos desafios da atualidade.

Questionar essa capacidade de resposta da administração pública, identificar as razões do seu eventual desfasamento, reconhecer as tendências internacionais em matéria de investimento nas administrações públicas e discutir o curso de ação mais adequado no nosso país foram o mote de um conjunto de sessões de debate, conferências e eventos que foram realizados desde 2018, envolvendo trabalhadores e dirigentes da administração pública, central e autárquica, representantes sindicais, representantes da academia, empresários, especialistas de outros países, jornalistas e membros do governo.

Um Ciclo de 3 Encontros, sob o lema “Construir hoje a Administração Pública do futuro” — incidindo sobre os temas “Ambiente de trabalho positivo: missão possível” (22 de março de 2018), “Percurso profissionais na Administração Pública: carreiras e competências” (16 de maio de 2018)” e “Inovação na Gestão da Administração Pública” (27 de Junho de 2018) — deu um impulso reforçado à discussão, estando as respetivas conclusões disponíveis na página eletrónica do INA (www.ina.pt/index.php/inicio-ciclo-encontros-2018). Seguiram-se o 10º Congresso Nacional da Administração Pública subordinado ao tema “Inovação sem fronteiras – a realidade por trás de mitos e barreiras”, em 31 de outubro de 2018 (<https://www.ina.pt/index.php/inicio-congressoap2018>), a Conferência “Agenda 2030 – Uma agenda de inovação na gestão pública”, em 10 de maio de 2019 (www.ina.pt/index.php/agenda/2088-conferencia-agenda-2030-balanco) e um conjunto de “Conversas sobre a Memória e o Futuro da AP”, entre julho e setembro de 2019 (www.ina.pt/index.php/component/docman/doc_download/2087-cartaz-programa-conversas?Itemid=).

Foram analisadas as conclusões destas sessões, de programas e estratégias com impacto na modernização, como o Simplex ou a Estratégia TIC 2020, assim como das sugestões recebidas através do Portal do Governo, trabalho que, em conjunto com a análise de tendências internacionais, culminou na identificação de 4 eixos transformadores essenciais ao robustecimento da administração pública: (i) Investir nas pessoas, (ii) Desenvolver a gestão, (iii) Explorar a tecnologia e (iv) Reforçar a proximidade.

Foram estes os eixos transformadores apresentados num conjunto de oficinas participativas realizadas com todas as áreas de governo, com empresas, organizações da sociedade civil e com instituições de ensino superior, assim como na reunião da Comissão para a Modernização Administrativa, ações que decorreram em paralelo com o roteiro para a descentralização, uma outra iniciativa desta área de governo que auscultou representantes das autarquias locais em todo o território nacional (cujas conclusões figuram num documento específico).

Ainda que, consoante os destinatários das sessões, a metodologia pudesse contar com ligeiras adaptações, a proposta de reflexão apresentada aos diversos participantes pretendeu: alicerçar a reflexão dos grupos em torno daqueles que se afiguram ser os 4 desafios estruturantes para a transformação da Administração Pública, permitindo, simultaneamente, proceder à sua validação; identificar os temas com maior potencial transformador e, à luz desse enquadramento, produzir contributos concretos em resposta a fragilidades e potencialidades diagnosticadas neste exercício.

A metodologia utilizada nesta fase final do processo participativo encontra-se descrita em anexo (anexo 5.2).



*É preciso não ter medo de experimentar,
é preciso colocar na agenda a melhoria
contínua ou então ela nunca acontece.*

4 OS RESULTADOS DA PARTICIPAÇÃO

Entre 13 de janeiro e 7 de fevereiro de 2020, ao longo das 24 sessões de Oficinas de Participação a que agregamos, com a finalidade de prestar contas pelos resultados globais do processo participativo, a reunião da Comissão para a Modernização Administrativa (CMA), foi possível reunir os contributos de 962 participantes (554 mulheres e 408 homens) de 192 entidades diferentes, que se traduziram em 1136 propostas de reflexão ou iniciativas, produzidas por 101 grupos de trabalho, em torno dos 4 eixos transformadores propostos e dos vários temas em debate.

Do total de participantes, 57% exercem cargos dirigentes (180 de direção superior e 368 de direção intermédia) e 25% são trabalhadores das carreiras gerais, na sua maioria técnicos superiores (235). Os restantes 172 participantes são provenientes de carreiras especiais ou externos à Administração Pública.

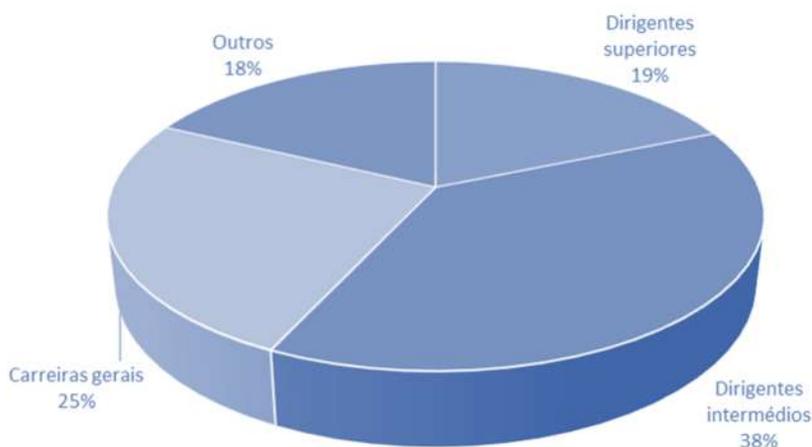


Gráfico: Distribuição dos participantes por tipologia

4.1. OS EIXOS TRANSFORMADORES

No final das Oficinas de Participação e várias reuniões, é possível concluir pela validação global dos 4 eixos transformadores apresentados, tendo um dos grupos sugerido autonomizar a participação como eixo transversal.

	Investir nas pessoas	Desenvolver a gestão	Explorar a tecnologia	Reforçar a proximidade
Contagem de Contributo(s)	290	417	235	194

Quadro: Nº de contributos por eixo

Da totalidade das 1136 propostas de ação ou reflexão, o eixo “Desenvolver a gestão” foi o que mais contributos reuniu (417), logo seguido pelo eixo “Investir nas pessoas” (290). As propostas cujos eixos não foram originalmente identificados, por terem surgido de reflexões transversais ou dos momentos de plenário, em que foi possível recolher mais contributos para além dos que aconteceram no contexto dos grupos de trabalho, foram classificadas e inseridas a posteriori nos 4 eixos transformadores validados pelo processo participativo.

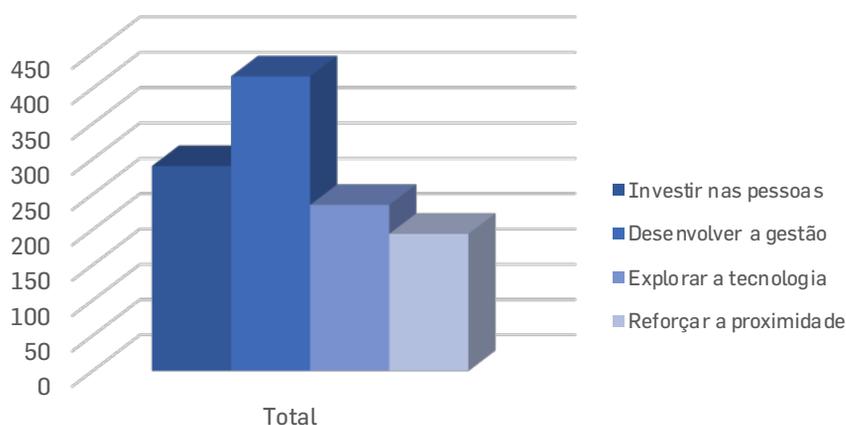


Gráfico: Nº de contributos por eixo

4.2. OS TEMAS DEBATIDOS

Considerando agora os temas em debate, constata-se que além de existirem temas dominantes entre os vinte propostos como ponto de partida para a discussão, embora não confinados ao enquadramento de um eixo específico (pois vários foram os temas presentes, de forma transversal, nos 4 eixos transformadores propostos à reflexão), os participantes tiveram necessidade de agregar temas já existentes ou criar novos, ainda que não tenha sido esse o procedimento padrão.

Os 90 contributos contextualizados entre os temas 21 a 56 (temas extra) traduzem uma média de 2,5 contributos por cada um desses temas. As iniciativas cujo tema não está identificado (N/A) surgiram dos momentos de reflexão transversal dentro dos grupos ou das sessões plenárias e por isso não se enquadram num tema em particular.

TEMAS	N.º DE CONTRIBUTOS
1. Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores	68
2. Combate às Alterações Climáticas	3
3. Competências Atuais e Emergentes	63
4. Competências de Liderança e Gestão	74
5. Conciliação da Vida Pessoal e Profissional	75
6. Dados Abertos	11
7. Descentralização e Desconcentração	30
8. Eficiência da Despesa	20
9. Infraestruturas	8
10. Iniciativa e Proatividade	21
11. Integração de Serviços	46
12. Integração e Interculturalidade	8
13. Modelos e Instrumentos de Gestão	72
14. Motivação	47
15. Níveis de Maturidade dos Serviços	15
16. Orçamento Participativo	17
17. Segurança dos Dados	7
18. Serviços em Áreas Rurais	9
19. Tecnologias Emergentes	50
20. Trabalho Colaborativo	58
21. a 56. (temas extra criados pelos grupos)	90
N/A	344
TOTAL	1136

Gráfico: N.º de contributos por tema

Da análise da distribuição dos contributos pelos temas em discussão foi possível identificar os temas que mais propostas enquadram e que, por isso, melhor traduzem os focos de interesse ou clusters de necessidades.

No gráfico infra figura o top 10 dos temas com maior número de contributos.

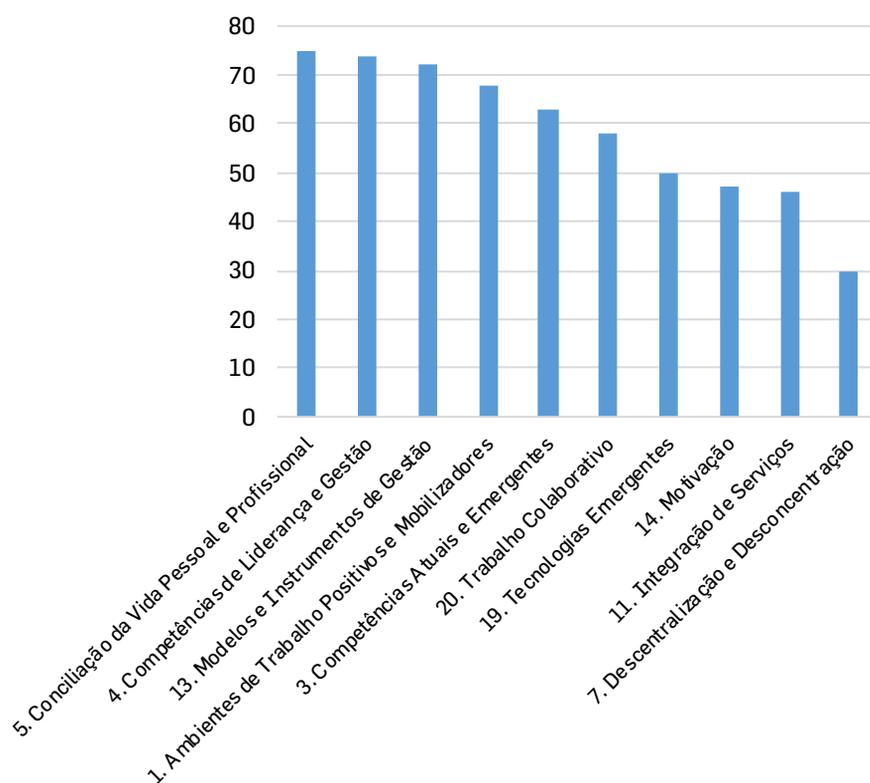


Gráfico: Nº de contributos por top 10 dos temas

Em anexo a este relatório, figuram todos os contributos recolhidos, organizados por eixo e tema (ponto 5.1). Para além dos 1136 contributos compilados neste relatório, foram ainda recolhidas citações dos participantes ao longo das Oficinas de Participação, com o seu consentimento, que foram apresentadas no final de cada uma das sessões e algumas das quais são usadas ao longo deste documento.



“

Pensar a marca Estado como uma boa marca.

”

5 ANEXOS

5.1. CONTRIBUTOS RECOLHIDOS

EIXO 1: Investir nas Pessoas

EIXO 2: Desenvolver a Gestão

EIXO 3: Explorar a Tecnologia

EIXO 4: Reforçar a Proximidade



Estratégia
de Inovação e Modernização
do Estado e da Administração Pública

1

EIXO

**INVESTIR
NAS
PESSOAS**

*Investir nas pessoas
é investir nos resultados*

*As pessoas revem-se
quando dão o seu contributo*

*Só é possível atingir resultados
com trabalhadores motivados*

*As equipas são como os dedos
de uma mão, todos diferentes,
mas todos fazem falta*

As pessoas primeiro não é um slogan, é ação

*Investir nas pessoas
para criar laços de confiança*

*Investir nas pessoas de hoje
e atrair as do futuro*

*As pessoas precisam de
espaço para serem ouvidas,
uma escuta ativa
e que façam qualquer coisa
sobre aquilo que ouvem*

*É importante que as pessoas
se sintam ouvidas e realizadas
no seu local de trabalho*

*A conciliação da vida pessoal e
profissional é uma forma de motivar
os trabalhadores para o seu
desempenho*

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
396	Abrir concursos externos para pessoas sem vínculo	Capacidade de recrutamento mais célere. Rejuvenescimento das organizações	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
586	Alterar/flexibilizar o regime de teletrabalho - Iniciativa igual para a Conciliação da vida pessoal e profissional	Planear/Reorganizar o trabalho; alterar a legislação em vigor; adequar o trabalho ao perfil e ao ritmo de cada trabalhador; atrair e manter os recursos humanos.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
38	Associar a progressão remuneratória a categorias nas carreiras, a fim de promover o reconhecimento dos trabalhadores.	Necessidade de atrair e reter os trabalhadores	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
733	Capacitar os trabalhadores nos sistemas de informação em trabalho colaborativo (ex. utilização de sharepoint)	Simplifica os processos; Facilita o acesso da informação de uma forma mais rápida; Diminui o tempo e aumenta a produtividade; Melhora a transparência	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
734	Construir um plano de atividades participativo: consultar os trabalhadores para elaboração do mesmo	Falta a motivação dos trabalhadores; Comprometimento do trabalhador e com a própria organização	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
37	Criação de um plano de responsabilidade social.	Por não haver sensibilização para a responsabilidade social	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
505	Criar ações conjuntas (responsabilidade social)	Promover laços extraprofissionais; desenvolver atividades que nos permitam sentir orgulho por pertencermos a um determinado organismo.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
504	Criar espaços de trabalho abertos nas organizações (adaptados aos perfis e ao trabalho).	Facilitar a comunicação entre trabalhadores e equipas (promover a criatividade);	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
289	Criar iniciativas que promovam o encontro e a interação entre os trabalhadores formalizando o papel dos promotores (ações de "team building", responsabilidade social, etc.)	Criar laços; conhecer os outros; necessário desenvolver uma cultura institucional	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
905	Criar modelos de gestão que confirmem maior autonomia aos trabalhadores na área dos recursos humanos; Melhorar os espaços físicos; Capacitar os trabalhadores para o exercício das suas funções	Maior motivação dos trabalhadores; Aumentar a noção de pertença, de envolvimento e de compromisso com o serviço	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
735	Desenvolver instrumentos de reconhecimento e de incentivos que premeiem o resultado e o desempenho (Ex. formação no estrangeiro, experiência num organismo internacional, entre outras)	Necessidade de haver espírito de trabalho colaborativo; Os modelos não são os mais correctos; Motivar os trabalhadores	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
624	Desenvolver modelos de gestão mais participados dentro da própria organização e envolvendo também os utentes	Necessidade de reconhecimento e reforço do compromisso	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
254	Distribuir trabalhadores por equipa com competências diferentes, para potenciar um ambiente mais positivo (atender às competências técnicas e características pessoais de cada trabalhador)	Défice de ambientes mobilizadores para um trabalho positivo e motivador	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
359	Dotar as áreas de trabalho (espaços físicos, equipamentos, etc) de condições que as tornem mais amigáveis e adequadas às respetivas necessidades	Os ambientes físicos não são amigáveis, mobilizadores e acolhedores e refletem o desinvestimento ocorrido nos últimos anos; o parque informático está desatualizado e é ineficiente	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
395	Envolver as pessoas, conhecer e saber gerir o seu potencial (ex.: estimular o "brainstorming" e o "team building")	As pessoas devem identificar-se com os projetos	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
32	Estabelecer proximidade com as pessoas dentro das organizações.	Aproximar mais os dirigentes superiores e intermédios dos trabalhadores; promover maior coesão nas equipas	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
360	Flexibilizar e adequar os horários face às necessidades e disponibilizar os equipamentos que permitam essa flexibilização	Existe uma rigidez nos modelos de assiduidade e gestão que não permite conciliar o trabalho em equipa, ou individual, na lógica do trabalho por objetivos e fora do local de trabalho; não existe uma boa comunicação dos regimes de horário já hoje existentes	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
622	Garantir a equidade no tratamento e valorização de todos os trabalhadores (nível de responsabilização igual; salário igual; direitos e deveres iguais)	Necessidade de respeito, envolvimento e humanização	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
158	Implementar um novo modelo de governação	Melhorar a coordenação, investindo em canais de comunicação e gestão da informação	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
2	Investir na capacitação dos dirigentes intermédios para a criação de ambientes de trabalho positivos e mobilizadores	Falta de competências dos dirigentes intermédios para a criação de ambientes de trabalho positivos e mobilizadores; falta de capacidade de retenção de talentos	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
33	Investir no reforço dos recursos humanos.	Libertar os dirigentes da parte técnica, para poder investir no planeamento e organização	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
589	Melhorar as condições e meios de trabalho	Melhorar os espaços físicos, a ergonomia, e a adequação do ambiente às exigências do progressivo envelhecimento da AP.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
36	Participação dos trabalhadores na elaboração dos instrumentos de gestão, bem como, na sua monitorização.	Necessidade de compromisso e de envolvimento com a organização. Integração interdepartamental	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
587	Partilhar informação, estratégias e dificuldades e celebrar os sucessos - iniciativa igual para as Competências de liderança e gestão	Envolver e comprometer as pessoas e as equipas, a diversos níveis.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
255	Planear de modo mais adequado a gestão dos serviços, de modo a criar respostas adequadas às necessidades da sua entidade	Processos burocráticos para a contratação de serviços. Existem falhas que se repetem e têm sido persistentes ao longo dos anos na AP por este motivo	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
311	Potenciar o exercício da liderança: Auscultar as pessoas, liderar as pessoas (fazer com...) e gerir processos de mudança (intrínseco); dar autonomia e flexibilizar instrumentos de gestão - SIADAP e carreiras (extrínseco); rever as competências dos dirigentes	Intrínseco: Necessidade de ouvir os trabalhadores e obter os seus contributos (conhecimento do terreno) e de mitigar o distanciamento entre os vários níveis e elementos da entidade Extrínseco: existem limitações do quadro legal e dos instrumentos de gestão que condicionam a prática da liderança e da gestão com impacto.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
621	Promover instrumentos que possibilitem o desenvolvimento de atividades de trabalho em equipa ("team building", maior comunicação)	Envolvimento dos trabalhadores nas equipas pode ser melhorado	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
902	Promover a AP junto das universidades: mostrar o que fazemos, criar capacidade de atração e gosto pelo trabalho na Administração Pública (ex. da Holanda, que promove a AP e atrai trabalhadores através de conferências)	Necessidade de atrair novos trabalhadores motivados e disponíveis para inovação; com novas competências; Renovar/rejuvenescer a AP, até para permitir a transmissão de conhecimento entre quem está e quem chega sem quebras. Dar capacidade de resposta a curto prazo	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
290	Promover a mobilidade e a rotatividade entre postos de trabalho na organização	É preciso mobilizar e manter motivados os trabalhadores. Incorporar diferentes formas de trabalhar	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
310	Promover espaços de reflexão e partilha: Através de Reuniões; momentos de envolvimento no processo de decisão, inclusive na definição da estratégia	Necessidade das pessoas sentirem-se identificadas com o processo de tomada de decisão; porque as equipas desmotivadas contagiam pelas emoções negativas; porque as equipas não comprometidas podem ter resultados “aquém”	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
623	Promover instrumentos de eficiência dentro da organização	Evitar redundâncias, tempo desperdiçado e desmotivação	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
588	Realizar oficinas colaborativas	Conciliar o trabalho que temos com a necessidade de, em conjunto, partilharmos e reflectirmos sobre questões do foro sócioemocional, do conhecimento, práticas, etc.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
506	Realizar projetos/missões	Ter estímulos e incentivos; fazer coisas diferentes; recebermos feedback e vermos os resultados dos nossos contributos.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
590	“Reconverter” pessoas	Existem situações de não aproveitamento do potencial dos trabalhadores	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
661	Refazer o sistema de avaliação (SIADAP): Com consequências positivas e negativas.	Benefício do infrator; não é bem aplicado; não há motivação; baixa eficiência.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
903	Rever critérios e forma de recrutamento para a AP, dando também maior transparência aos processos	Recrutar externamente para responder às necessidades dos serviços, que têm sido satisfeitas através de concursos internos”; Otimizar o elevado investimento em formação nos trabalhadores (quanto mais jovens, maior será, em princípio, o retorno)	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
904	Rever sistema de avaliação SIADAP no sentido de premiar o mérito com outro tipo de recompensas, discriminar positivamente quem melhor trabalha	Majorar/Motivar trabalhadores com outros incentivos e recompensas, para além dos prémios pecuniários	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
958	Tornar a AP mais apelativa: Infraestruturas mais atrativas (ambientes e espaços mais confortáveis, zonas de lazer...); prémios de produtividade; rever o SIADAP; flexibilizar a contratação.	Não há progressão de carreira, nem reconhecimento. A AP não é atrativa para os jovens. Falta dinamizar o crescimento das pessoas /conhecimento. Falta incorporar práticas das privadas nas públicas (ex: zonas de lazer).	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
394	Tornar a comunicação menos formal, mais simplificada e ágil	A excessiva formalidade e distanciamento entre níveis hierárquicos desmobilizam. Falta equilíbrio entre documentação exigida e adaptação a realidades de gestão que sejam mais ágeis	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
693	Alterar a lei laboral de modo a incentivar a meritocracia.	Porque é necessário alterar o SIADAP. Porque o poder negocial é necessário para atrair novos talentos. Para que se possa prever mecanismos legais de prémio, por ex: mais dias de férias, redução e/ou flexibilização de horário de trabalho	Ambientes de trabalho positivos e mobilizadores/ Iniciativa e Proatividade/Motivação/ Trabalho colaborativo
692	Potenciar na organização a partilha de competências (técnicas, linguísticas, digitais, etc.), aproveitando as skills dos trabalhadores, promovendo e premiando uma cultura de formação individual contínua e de partilha	Há pessoas resistentes à mudança na organização. Os novos trabalhadores trazem um apporto para a organização. A entrada de novos talentos permite robustecer as competências dos já existentes	Ambientes de trabalho positivos e mobilizadores/ Iniciativa e Proatividade/Motivação/ Trabalho colaborativo
4	Afirmar o trabalho em funções públicas, enquanto incubadora de talento para o país.	Atrair talento na área destas competências, para renovar a Administração Pública; falta de capacidade da AP em responder de forma dinâmica e flexível	Competências Atuais e Emergentes

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
960	Apostar mais na formação que prepare as pessoas para a revolução digital que está em curso e medir o impacto através de indicadores	A velocidade a que as mudanças ocorrem exige investimento continuado na formação.	Competências Atuais e Emergentes
617	Avaliar o impacto dos planos de desenvolvimento e aferir da conformidade com o estabelecido, promovendo uma melhoria contínua.	Défices de avaliação dos impactos da formação.	Competências Atuais e Emergentes
739	Capacitar os trabalhadores em competências atuais (ex. realização de oficinas onde fossem discutidas as tecnologias, observatórios, etc)	Falta de capacitação em competências emergentes	Competências Atuais e Emergentes
40	Capacitar os trabalhadores para as tecnologias de informação e para as ferramentas com que trabalham diariamente (ex. GERFIP, GERHUP...)	Adequar a formação às necessidades dos trabalhadores	Competências Atuais e Emergentes
772	Criar mais formação em níveis especializados (TIC, novos modelos de gestão): Com o reforço de orçamento ou procura de sinergias através dos Centros de Competências; Prever capacitação em contratos públicos.	O modelo de formação tradicional é insuficiente; Faltam níveis de formação e uma maior especialização; Existe dependência de entidades externas	Competências Atuais e Emergentes
39	Criar novos modelos de capacitação, promovendo entre outros a formação on job	Adequar a formação às necessidades dos trabalhadores	Competências Atuais e Emergentes
925	Criar programa ERASMUS da AP	Reforçar a capacitação; para se adotar ferramentas novas; aproximação dentro da AP; necessidade de estimular a qualidade.	Competências Atuais e Emergentes
91	Criar programas de capacitação focados nas tecnologias para desmistificar e apoiar as pessoas nas tarefas e utilizar novas ferramentas de trabalho.	Velocidade tecnológica versus transformação; rentabilizar o tempo no exercício das funções	Competências Atuais e Emergentes
291	Criar programas de formação em mentoria	Preparar futuros mentores para o desempenho desta função; É uma função nova não enraizada na nossa cultura (não está formalizada)	Competências Atuais e Emergentes
92	Criar repositórios de informação colaborativa.	Necessidade de partilha de informação; necessidade de criar centros de competências tecnológicas	Competências Atuais e Emergentes
28	Desenvolver competências por via das redes colaborativas.	Internalizar competências nas matérias atuais e áreas do conhecimento emergente	Competências Atuais e Emergentes
361	Desenvolver espaços participativos ou outros projetos colaborativos que fomentem a colaboração e a interligação entre serviços, clientes e entidades externas que permitam inputs e partilha de conhecimento	As características estáticas dos serviços não lhes permitem acompanhar as iniciativas no terreno	Competências Atuais e Emergentes
616	Desenvolver planos de formação que a partir diagnóstico permitam dotar as pessoas e os serviços das competências adequadas (modalidades, conteúdo, etc.)	Planos de formação desajustados.	Competências Atuais e Emergentes
207	Desenvolver processos de intercambio entre a AP e organismos internacionais de referência em competências emergentes	Incapacidade de gestão da incerteza, da prospetiva e da inovação	Competências Atuais e Emergentes

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
550	Diagnosticar as competências necessárias para os objetivos e desafios dos serviços e desenhar um plano de gestão de competências adequado associado aos planos de formação individuais	Atualizar o manual de funções atendendo aos objetivos e desafios propostos; desenhar uma matriz plano de gestão de competências; matriz de funções e competências essencial para reconhecer o mérito; tornar claro para os trabalhadores o que é esperado; permitir o desenvolvimento de carreira profissional.	Competências Atuais e Emergentes
390	Dinamizar oficinas de criatividade /participação/auscultação, envolvendo entidades externas (ex.: startups)	A formação na Administração Pública deve ser aberta a áreas de competências e formatos novos	Competências Atuais e Emergentes
696	Dotar os orçamentos com uma maior fatia para a formação, reforçando a consciência da necessidade de formação a nível permanente.	Porque há pessoas que não acompanharam a evolução. Não existe uma adaptação atual às reais necessidade do público que servimos e do próprio organismo.	Competências Atuais e Emergentes
771	Envolver as pessoas nas estratégias de mudança: Workshops internos; Oficinas de participação ao nível da entidade pública; Diferentes níveis de responsabilidades e áreas; Convidados externos/especialistas	Falta de envolvimento das pessoas no processo de mudança; Porque existe alguma resistência à mudança; Porque necessitamos criar abertura à mudança e interesse na inovação e no desenvolvimento	Competências Atuais e Emergentes
697	Fazer benchmarking com o sector privado	A AP não tem uma visão de lucro material, mas de satisfação de necessidades da sociedade e do cidadão, numa ótica de lucro social. O sector público está em vantagem em relação ao sector privado, mas temos de manter a ideia de concorrência. Temos de incorporar uma visão gestionária orientada para os resultados e de prestação de contas	Competências Atuais e Emergentes
469	Flexibilizar o recrutamento externo em novas competências (especializadas) que não existam na AP.	É necessário: Ter trabalhadores com competências especializadas.	Competências Atuais e Emergentes
924	Gerir o conhecimento intergeracional (Sobrepor períodos experimentais com período da aposentação) com reflexo no ajustamento normativo	Défice de conhecimento; necessário aproveitar o repositório de conhecimentos, que muitas vezes está nas pessoas; o conhecimento não está estruturado; o hiato geracional é cada vez maior.	Competências Atuais e Emergentes
663	Identificar as competências para os próximos dez anos: decidir o que pode ou não ser internalizado	Não antecipamos as necessidades e não conseguimos dar resposta às mesmas; investir na capacitação certa; recrutar as competência necessárias.	Competências Atuais e Emergentes
293	Identificar novas competências e promover o seu desenvolvimento	As novas competências têm o potencial transformador das equipas	Competências Atuais e Emergentes
468	Implementar planos de formação, que respondam as necessidades da organização atuais e futuras.	É necessário: Ter trabalhadores capacitados; atualizar competências.	Competências Atuais e Emergentes
90	Implementar uma solução tecnológica CRM's (Customer Relationship Managment) na AP, para apoiar nas funções.	Face o envelhecimento da AP há necessidade de automação; a desmaterialização não é acompanhada pelo enquadramento legal	Competências Atuais e Emergentes
363	Incentivar a criação de redes de partilha entre entidades/networking, com a mesma realidade organizacional ou outras	Há necessidade de conhecer o que os outros estão a fazer para partilha de conhecimentos e de experiências	Competências Atuais e Emergentes
389	Investir na formação das pessoas em áreas tecnológicas, áreas de criatividade e gestão (ex.: preocupações ambientais, economia circular)	A complexidade das questões atuais e a rápida mudança necessita de acompanhamento constante. Aumento da capacidade de gerir com criatividade, para maior eficiência e eficácia	Competências Atuais e Emergentes
123	Programas de formação em trabalho colaborativo e inovação aberta focados nos cidadãos e empresas	Promover um acelerador de ideias com a participação das pessoas; desenvolver as "soft skills"; criar maior envolvimento e sentido de pertença	Competências Atuais e Emergentes

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
662	Promover as condições de desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores que demonstrem interesse e querem	Porque não há inovação; é preciso melhorar a taxa de retenção; não há desenvolvimento pessoal e profissional; não há capacidade de resposta à mudança.	Competências Atuais e Emergentes
29	Promover fóruns e sessões.	Potenciar as competências técnicas, na busca de soluções; desenvolver competências pessoais e comportamentais	Competências Atuais e Emergentes
124	Promover laboratórios colaborativos	Desenvolver as competências das pessoas fora do contexto tradicional da formação; quebrar barreiras e silos, promover a proatividade; garantir o alinhamento transversal dentro da organização	Competências Atuais e Emergentes
615	Promover um diagnóstico de funções e competências que integre também o utente e que permita construir planos de desenvolvimento (proatividade e antecipação de necessidades)	Competências centradas no ato médico; estrutura burocrática; é necessário estabelecer as estruturas do futuro considerando as tecnologias.	Competências Atuais e Emergentes
362	Realizar um diagnóstico de necessidades face às competências atuais e emergentes (tecnologias emergentes, competências comportamentais e de comunicação, etc.), e desenhar programas de formação que respondam, reforcem e acompanhem a capacitação dos trabalhadores e dos dirigentes neste domínio, criando condições para a implementação desses programas	Grande parte do corpo técnico e dirigente tem um conhecimento deficitário das tecnologias emergentes (dados abertos, IA, interconexão de dados, etc); não se desenvolvem as "soft/hard skills", há necessidade de nos adaptamos rapidamente a novos cenários e de conhecer os sistemas para uma melhor resposta social; há um conhecimento insuficiente da tecnologia associada às novas metodologias de trabalho; existe necessidade de desenvolver competências comportamentais e comunicacionais	Competências Atuais e Emergentes
738	Recrutar novos recursos humanos detentores de competências emergentes (engenheiros em sistemas de informação, matemáticos especialistas em sustentabilidade formados em computação quântica).	Falta de competências para as áreas das novas tecnologias; Há lacunas em recursos humanos mais jovens	Competências Atuais e Emergentes
959	Recrutar novos trabalhadores com competências que estão em falta na AP (falta acompanhar a revolução digital)	É necessário tirar partido das tecnologias. Falta "sangue novo", falta atrair trabalhadores. A maturidade faz-se com a mistura de idades e de experiências; o saber não flui entre gerações e entre AP e mercado.	Competências Atuais e Emergentes
961	Reforçar os protocolos com as universidades e desenvolver campanhas de charme	É necessário atrair jovens, oferecendo soluções adequadas às suas expectativas e necessidades: trabalho temporário; formação em contexto de trabalho; estágios.	Competências Atuais e Emergentes
206	Reformulação/Atualização e revisão estrutural da forma, conteúdos e modalidades de capacitação	Reforço e desenvolvimento de competências; reforço da motivação	Competências Atuais e Emergentes
551	Rever modelo de seleção e de competências para cargos de direção e promover ações de formação relacionadas com as competências comunicação, relacionais e de gestão	Défice de competências de comunicação, relacional e de gestão; capacitar dirigentes para a dificuldades de bem gerir os trabalhadores. (Ex.: Inteligência emocional).	Competências Atuais e Emergentes
292	Substituir os computadores pessoais de secretária por dock stations, portáteis, etc.	Agilizar a mobilidade dos trabalhadores; equipas funcionais onde todos se sintam bem	Competências Atuais e Emergentes
923	Trabalhar em "mobilidade", a distância (abordagem para atrair e manter os funcionários)	Racionalização dos meios; potenciar o perfil das pessoas; responsabilização e autonomia; organização da forma de trabalhar.	Competências Atuais e Emergentes
391	Valorizar as competências intergeracionais	O GAP geracional implica perda de conhecimento	Competências Atuais e Emergentes

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
595	Capacitar	Ter formações de teor mais prático (foco nos instrumentos); ter formação em contexto real (foco na experiência); ações de Mentoria; avaliar diferentes abordagens.	Competências de Liderança e Gestão
41	Capacitar os dirigentes na área da inteligência emocional.	Porque não há um modelo de melhoria contínua na área da inteligência emocional	Competências de Liderança e Gestão
287	Criar a função de mentor	É preciso orientar os novos colaboradores; é necessário transmitir e reter conhecimento; é preciso identificar talentos	Competências de Liderança e Gestão
594	Criar e desenvolver modelos e instrumentos de gestão	Défice de gestão por objetivos; défice de ferramentas que apoiem essa gestão; simplificar os instrumentos; não há autonomia para gerir.	Competências de Liderança e Gestão
84	Definir áreas de formação utilizando novas tecnologias (online) com o intuito de disseminar e massificar a formação.	Não há formação suficiente que direcione as pessoas para os cargos dirigentes na AP; os custos de formação são elevados	Competências de Liderança e Gestão
121	Estabelecer protocolos com universidades em matéria de formação contínua de dirigentes	Atualização contínua; adoção de instrumentos de trabalho úteis às organizações	Competências de Liderança e Gestão
86	Fazer reuniões de partilha ente as entidades - Fóruns colaborativos inter e intra áreas governativas.	Partilha de experiências e casos de estudos entre entidades; partilhar boas práticas	Competências de Liderança e Gestão
288	Fomentar iniciativas de partilha de boas práticas de gestão interorganismos por exemplo promovendo reuniões e workshops temáticos por áreas funcionais	Partilhar boas práticas; uniformizar procedimentos e resolver problemas comuns; encontrar a melhor forma de solucionar situações análogas; partilhar ferramentas e modelos	Competências de Liderança e Gestão
415	Garantir a formação de dirigentes e promover o desenvolvimento de competências de liderança de pessoas e de gestão de projetos	É necessário monitorizar os projetos e garantir que os trabalhos são orientados para os objetivos; não há renovação dos dirigentes.	Competências de Liderança e Gestão
43	Implementar um modelo de avaliação 360º, ou seja, dos trabalhadores aos dirigentes e inter pares.	Necessidade de diagnóstico da liderança. Não há uma avaliação das competências de liderança nos dirigentes	Competências de Liderança e Gestão
122	Programa de capacitação de dirigentes para a inovação e transformação digital	Desenvolver competências nos dirigentes melhorando a eficiência e a eficácia; adequar competências às necessidades emergentes; repensar a formação em moldes práticos (conteúdos e modalidades)	Competências de Liderança e Gestão
42	Promover nos dirigentes as competências na área da gestão.	Conhecimento insuficiente dos dirigentes nas competências de gestão	Competências de Liderança e Gestão
161	Promover o diagnóstico de competências de liderança de todos os trabalhadores	Desconhecimento das competências de liderança existentes; não existe uma avaliação da realidade atual	Competências de Liderança e Gestão
660	Recrutar os dirigentes com base nas competências de gestão comprovadas (associar a experiência profissional e a área de formação)	Nem sempre as linhas orientadoras são o que é melhor para as pessoas e organização; as instituições não conseguem cumprir a sua missão; ausência de competências técnicas.	Competências de Liderança e Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
85	Reformular o SIADAP quotas.	Necessidade de rever a avaliação de todos os trabalhadores da AP (quotas limitativas)	Competências de Liderança e Gestão
414	Rever o modelo de seleção de dirigentes e garantir a transparência do processo	Porque os processos existentes não são claros; apesar do procedimento concursal estar regulado e ser obrigatório, temos a perceção de que a pessoa já está escolhida ou que a escolha não é isenta; porque as nomeações em substituição colocam esse candidato em vantagem.	Competências de Liderança e Gestão
1	Adaptar o enquadramento legal, promovendo a flexibilidade gestionária e a possibilidade de revisão do teletrabalho	Atrair e reter novos trabalhadores, sobretudo os mais jovens; descentralização geográfica; descentralização dos processos; conciliar a vida profissional e pessoal	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
205	Agilizar o recrutamento fora da AP, a fim de reforçar e rejuvenescer os recursos humanos	Escassez de recursos humanos; melhorar a capacidade de resposta e eficiência dos serviços; combater a precariedade laboral	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
737	Alterar o regime da mobilidade dos trabalhadores, criando critérios mais objetivos e menos discricionários	A legislação permite a discricionariedade; Motiva os trabalhadores.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
618	Auscultar as necessidades pessoais dos trabalhadores e conjugar com a missão da instituição	Diversidade de prioridades e de factores de valorização	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
417	Criação de equipas multidisciplinares, fomentando os grupos de trabalho transversal intra ou inter organizacional	Reduz custos e a repetição de trabalho; aproveita recursos humanos; todos sabemos que faz falta e não usamos.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
500	Criar mecanismos de agilização da decisão.	Promover ligações funcionais; delegar responsabilidades por competências.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
471	Criar um mecanismo que assegure que os nomeados para cargos de gestão/liderança na AP tenham competências nestas áreas (que seja uma condição de acesso).	É necessário: Dotar os dirigentes de competências para liderar equipas.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
159	Definição do teletrabalho com exclusão do registo de ponto	Inexistência de regras para aplicação	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
499	Descentralizar o local de trabalho/Trabalhar em rede (foco no objetivo)	Adequar o horário aos perfis profissionais; garantir maior eficiência; ser mais produtivo contrariando a imagem negativa da AP; reduzir o absentismo.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
620	Desenvolver as respostas comunitárias no apoio à família que permitam ao trabalhador a focalização no trabalho	Alinhar a dimensão pessoal e profissional com as respostas por parte da sociedade (crianças, idosos e doentes)	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
470	Desenvolver programas personalizados de Coaching para líderes e dirigentes da AP.	É necessário: Dotar os dirigentes de competências de liderança; motivar equipas; melhorar a produtividade.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
35	Diagnosticar as necessidades dos trabalhadores.	Conhecer com rigor as situações e necessidades dos trabalhadores	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
658	Eliminar as diversas normas “travão” que retiram autonomia de gestão às organizações: Realização da despesa; Contratação RH; Flexibilização dos horários de trabalho.	Taxa de absentismo; taxa de retenção; baixa produtividade; baixa motivação; não há agilidade organizacional para evoluir e mudar de acordo com as necessidades.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
317	Estabelecer regras, limites e efectuar triagem do que é urgente, prioritário e secundário	Ausência de planeamento, programação e previsibilidade; existe muito trabalho realizado em casa; torna-se difícil desligar o trabalho, nomeadamente com as respostas céleres às “super urgências”; com a gestão do dia a dia não é possível ter um plano, trabalha-se no intempestivo; vive-se uma cultura organizacional do “imediatismo” da resposta, por causa do escrutínio público / comunicação social (abrange técnicos superiores, dirigentes intermédios e superiores)	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
160	Estabelecer um limite mínimo de trabalhadores em regime de teletrabalho	Disponibilizar tempo pessoal; reduzir custos ambientais e económico-financeiros; minimizar problemas de disponibilização de espaço	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
418	Facilitar a entrega nos serviços de bens pessoais adquiridos pelos funcionários	Porque os meios digitais promovem as compras online e há que garantir a sua receção.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
659	Facilitar o uso de tecnologias a partir do exterior da organização.	Não há reposta atempada; atraso no trabalho; maior sobrecarga de trabalho; absentismo.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
464	Flexibilizar a prestação de trabalho, com recurso ao teletrabalho, diversificando as modalidades já legalmente previstas, em função dos picos de trabalho dos serviços, mas também das necessidades do trabalhador.	É necessário: Atrair novos recursos humanos; conciliar a vida profissional, pessoal e familiar; evitar o gasto de tempo excessivo em deslocações; aumentar a produtividade, de forma a permitir uma maior concentração e foco no trabalho.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
956	Flexibilizar a prestação do trabalho: criar mais possibilidades de trabalho à distância; reinventar o teletrabalho; flexibilizar os horários; flexibilizar os regimes de trabalho.	Há a necessidade de colocar em prática alguns regimes, porque só há orientações. Todos fazemos trabalho à distância (noite e fim de semana), mas falta criar condições em que dentro do horário de trabalho também o possamos fazer. O teletrabalho deve ser adaptado às especificidades das funções, à sazonalidade, etc.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
591	Flexibilizar e adequar os horários de trabalho - retoma a iniciativa identificada no tema anterior.	Organizar o trabalho; prepararmo-nos melhor para as tarefas que temos de realizar; sermos eficientes; gerirmos melhor o tempo; reduzirmos o desperdício.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
260	Flexibilizar o horário de trabalho de acordo com as opções de cada trabalhador	Os horários não são adequados ao ritmo e compromissos de cada trabalhador, ou seja, à conciliação da vida familiar e profissional	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
34	Flexibilizar o quadro regulatório das situações que afetam a vida pessoal dos trabalhadores.	Maximizar a utilização das modalidades que potenciem a conciliação	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
204	Flexibilizar os modelos de gestão de trabalho, promovendo, nomeadamente, o teletrabalho, a flexibilidade de horários, o trabalho a tempo parcial (ex: semana de 4 dias)	Necessidade de motivar e reter recursos; necessidade de melhorar a assiduidade	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
558	Flexibilizar, para além do legalmente previsto, a forma como são prestadas as 35 horas semanais	Permitir adequar o horário a necessidades, ainda que pontuais, dos trabalhadores	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
365	Fomentar a celebração de protocolos entre entidades para permitir o acesso aos serviços disponibilizados	Há necessidade de incentivar e contribuir para o bem estar e lazer dos trabalhadores; há necessidade de incentivar o convívio entre os trabalhadores dos diferentes serviços	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
736	Implementação e flexibilização do teletrabalho para postos de trabalho cujas funções sejam compatíveis com esta modalidade e flexibilização das plataformas horárias, ajustando-as às necessidades do trabalhador.	Há maior responsabilização e motivação; Facilita a conciliação da vida profissional e pessoal	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
465	Implementar horários de trabalho flexíveis, promovendo, designadamente, o trabalho a tempo parcial (50% do horário de trabalho = 60% de remuneração)	É necessário: Tempo para formação, para adquirir novas competências; conciliar a vida profissional, pessoal e familiar.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
261	Incentivar a implementação do teletrabalho, que permitirá trazer ganhos para a entidade e maior produtividade	As organizações, na sua maioria, têm um horário de trabalho pouco flexível	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
286	Integrar no relatório de atividades os dados relativos ao nº de trabalhadores com horários flexíveis. (Teletrabalho, trabalho em tempo parcial)	É necessário sensibilizar a alta direção para adotar realidades legislativas que já existem que permitem a flexibilização do trabalho; dar visibilidades aos resultados	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
557	Não marcar, por princípio, reuniões a partir das 17h00; potenciar o recurso ao teletrabalho; bloquear o servidor de correio eletrónico em determinado horário pós-laboral.	Conciliar a vida pessoal com a profissional e familiar (ex.: família, ginásio).	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
957	Permitir contratar em part-time, criando condições mais atrativas da AP para os jovens com novas competências, nomeadamente, recorrendo a contratações por projeto.	Há dificuldades de recrutamento e um envelhecimento dos trabalhadores; há necessidades de novas competências; os jovens não se sentem atraídos por um trabalho em full-time na AP; falta compensação financeira e progressão.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
592	Programar o trabalho	Focar nos objetivos e nos resultados; sermos mais eficientes; promover o compromisso com o serviço não passando pela obrigatoriedade de um horário a cumprir.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
416	Promover a revisão da legislação do horário de trabalho com vista a flexibilidade (quer do horário e quer do local de trabalho), colocando o foco na orientação para os objetivos.	Porque: aumenta a motivação e a produtividade; permite ao indivíduo melhor gestão do seu tempo; concilia a vida profissional e pessoal; adequa os tempos de trabalho às necessidades do serviço.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
285	Reformular o conceito de teletrabalho aproveitando as soluções que as novas tecnologias trazem para flexibilizar o local e o horário de trabalho	Há trabalhos que não precisam de seguir o modelo atual de teletrabalho; perdemos muito tempo nas deslocações; a decisão dever ser da pessoa/trabalhador face aos prazos e aos resultados a atingir; é necessário responsabilizar	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
364	Sensibilizar os dirigentes e gestores para a aplicação dos regimes existentes em função das necessidades e flexibilizar os regimes para permitir enquadrar as necessidades	Há necessidade de encontrar formas de responder às exigências sentidas pelas pessoas “cuidadoras” e de as enquadrar no melhor regime possível e aquele que concilie as necessidades do trabalhador e da organização Existe um desgaste emocional	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
498	Terminar com as horas de trabalho extraordinárias.	Efetuar um melhor planeamento das atividades; automatizar tarefas e procedimentos; recrutar mais trabalhadores para reforçar as equipas e, em alguns aspetos, recursos mais qualificados (melhor gerir os recursos); adequar os instrumentos de trabalho (com automatismos).	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
593	Uniformizar direitos e deveres dos trabalhadores em FP e em CIT		Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
619	Utilizar e potenciar os instrumentos existentes e detetar novos	Utilização deficiente dos instrumentos já disponíveis	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
946	Acertar o calendário dos vários níveis de avaliação de desempenho (alinhamento dos objetivos).	O processo é visto como algo meramente administrativo; há um desfasamento entre os objetivos da organização (anuais) e os objetivos dos trabalhadores (bianuais).	Conciliação da vida pessoal e profissional, Motivação e Ambientes de trabalho positivos e mobilizadores
945	Agilizar o procedimento de recrutamento (a nível interno e externo)	Não é um instrumento fácil e funcional na sua aplicação; o processo de mobilidade é desnecessariamente difícil e complexo; não existe dotação orçamental para execução do procedimento; não existe igualdade de tratamento nas várias administrações.	Conciliação da vida pessoal e profissional, Motivação e Ambientes de trabalho positivos e mobilizadores
947	Flexibilizar as relações laborais nomeadamente: Teletrabalho, alocação de RH a outras áreas e unidades orgânicas, partilha de recursos em áreas funcionais comuns através do trabalho em rede	A AP está muito presa ao cumprimento de horários e deve olhar mais para os objetivos e para os resultados; A colaboração é muito informal ou quase inexistente.	Conciliação da vida pessoal e profissional, Motivação e Ambientes de trabalho positivos e mobilizadores
694	Alterar a rigidez do horário de trabalho, introduzindo flexibilidade de modo a potenciar a conciliação da vida pessoal e profissional	Porque a rigidez de horário não permite muitas vezes a conciliação da vida pessoal com a vida profissional, não traz ganhos, produtividade e felicidade. Porque a flexibilidade promove autonomia e potencia a motivação e a eficiência	Conciliação da vida pessoal e profissional/ Descentralização e desconcentração
695	Fomentar o teletrabalho e sensibilizar os dirigentes para a sua utilização	Porque a escolha do teletrabalho pode resolver situações de ausência temporária. Permite adequar as necessidades do trabalhador às do serviço. Porque o desconhecimento do procedimento dificulta o seu uso	Conciliação da vida pessoal e profissional/ Descentralização e desconcentração
399	Criar redes de economias criativas (com várias valências e com a devida dimensão)	Se houver este incentivo é promovida a fixação noutros territórios. Permite a preservação e paralelamente a inovação	Descentralização e Desconcentração
397	Descentralizar competências reais	Criar serviços relevantes no interior. Repovoar as zonas do interior. Construir projetos territoriais e não locais	Descentralização e Desconcentração
741	Implementar a desconcentração transferindo serviços (órgãos da cúpula) para fora dos grandes centros	Melhora a qualidade de vida. Melhora a prestação de serviços ao cidadão. Revitaliza e repovoa o interior	Descentralização e Desconcentração
398	Reavaliar os processos de concentração implementados	As reformas do Estado têm concentrado serviços o que é mais caro e obriga a mais intervenientes. Falta auscultação das pessoas acerca desta mudança e do seu impacto.	Descentralização e Desconcentração
740	Transferir competências da administração central para a local, criando condições objetivas e preferenciais na mobilidade de pessoas	Facilita o acesso a proximidade ao cidadão; Facilita a conciliação da vida pessoal e profissional.	Descentralização e Desconcentração

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
556	Tornar a informação disponível para todos através de ferramentas tecnológicas (ex.: modelos normalizados de documentos, desmaterialização do conhecimento e promoção da sua partilha)	Transformar capital conhecimento (individual do trabalhador) em capital estrutural (o conhecimento que fica na empresa)	Eficiência da Despesa
996	Criar um Centro de Competências que preste consultoria/mentoria aos diversos organismos ao nível da tecnologia e da comunicação externa. (por exemplo: ajuda na criação de serviços digitais, aconselhamento nos conteúdos dos sites.)	Motivar as equipas reconhecendo as competências; mobilizar o conhecimento interno; partilhar e promover o trabalho colaborativo; uma equipa que agregue as diversas valências da mesma área de competências permite a constituição de massa crítica e a construção de know how.	Eficiência da despesa e Modelos e instrumentos de gestão
998	Criar uma metodologia ágil de planeamento estratégico das organizações e investir na capacitação dos líderes.	Disparidade de metodologias utilizadas; disseminar a prática de planear estrategicamente.	Eficiência da despesa e Modelos e instrumentos de gestão
997	Rever o modelo de reporte e promover a divulgação pública e sectorial do relatório anual de atividades.	Uniformizar os modelos de reporte existentes; dar a conhecer a missão, as valências, as áreas de intervenção de cada serviço e a atividade desenvolvida.	Eficiência da despesa e Modelos e instrumentos de gestão
316	Atrair e reter os novos trabalhadores: Passar testemunho e gerir conhecimento (“não perder”)	Difícil captação de recursos para a AP; falta de equilíbrio geracional; ausência de uma forma sistemática de manter, desenvolver e transmitir conhecimento	Iniciativa e Proatividade
93	Criar um orçamento participativo para as instituições públicas, para incentivar a proatividade e iniciativas.	Falta de enquadramento na AP para promover a iniciativa e proatividade	Iniciativa e Proatividade
315	Fomentar o espírito crítico e ter abertura para novas ideias	Por vezes, existe baixa coerência entre palavra e acção (porta aberta mas sem tempo); por vezes, não se lidera pelo exemplo (o que se diz pode não ser praticado)	Iniciativa e Proatividade
94	Lançar desafios aos trabalhadores da AP através da aplicação efetiva dos projetos experimentais (ex. direito ao desafio).	Limitações nas nossas iniciativas por vias legais e constrangimentos; constrangimento legal (telemóveis, ajudas de custo, viagens e utilização de viaturas); penalização do Risco; dificuldade de entender o erro no processo	Iniciativa e Proatividade
999	Aumentar a carteira de serviços prestados pela AMA. Um ponto focal tecnológico único que permita obter informação automatizada por via da interoperabilidade. (por exemplo: verificação da situação contributiva, declarações de não dívida, óbito, outros.)	Evitar a proliferação de protocolos para recolha de dados; evitar redundâncias de dados; ter as informações necessárias em tempo real; poupar dinheiro e recursos; facilitar a vida ao cidadão (tempo e custos); reduzir os tempos de resposta; Conferir eficiência e eficácia aos processos.	Integração de serviços e Tecnologias emergentes
1000	Identificar os bons exemplos (modelos) e aumentar os serviços prestados online com documentos em suporte eletrónico assinados digitalmente.(Balcão eletrónico)	Deixar de usar papel; facilitar a vida ao cidadão (rapidez); simplificar os processos entregando o serviço de modo instantâneo.	Integração de serviços e Tecnologias emergentes
44	Desenvolver um plano de acolhimento nos serviços para os novos trabalhadores.	Necessidade de integração do trabalhador	Integração e Interculturalidade
45	Possibilitar aos novos trabalhadores uma experiência real nos diferentes contextos da organização.	Necessidade de ter uma visão 360º da organização	Integração e Interculturalidade

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
46	Promover o intercâmbio interdepartamental dos trabalhadores.	Necessidade de reduzir os silos da organização, existindo um déficit de comunicação interna. Necessidade de retenção dos trabalhadores	Integração e Interculturalidade
128	Adotar modelos de gestão flexíveis de acordo com o contexto organizacional	Flexibilização do funcionamento das organizações; promover a conciliação da vida pessoal e profissional	Modelos e Instrumentos de Gestão
127	Alinhar os instrumentos de gestão com o ciclo de gestão	Maior transparência e coerência na gestão; compatibilizar calendários	Modelos e Instrumentos de Gestão
626	Aproveitar os instrumentos já existentes através da interoperabilidade, uniformização de dados (princípio do “only once”), libertando recursos para as atividades que geram valor	Existe redundância, ineficiência e falta de recursos para atividades de gestão e planeamento.	Modelos e Instrumentos de Gestão
256	Criar a possibilidade para a alteração de lei laboral, de modo a que haja melhor flexibilidade na gestão dos recursos humanos	A lei laboral é de tal modo rígida que não dá ao dirigente flexibilidade para atuar. Não há um modelo de gestão único. Existe dificuldade na gestão dos recursos humanos. O SIADAP nos termos em que está pensado dificulta a gestão, porque o trabalhador sente-se injustiçado e desmotivado	Modelos e Instrumentos de Gestão
259	Criar sistema de incentivos (Prémios para assegurar os recursos humanos)	Dificuldade de retenção de trabalhadores	Modelos e Instrumentos de Gestão
627	Flexibilizar os mecanismos de recrutamento dentro dos limites da despesa aprovados, promovendo maior autonomia na gestão dos recursos humanos	Dificuldades na gestão e riscos no funcionamento do serviço.	Modelos e Instrumentos de Gestão
203	Flexibilizar, simplificar e dar mais autonomia aos organismos no âmbito do regime do recrutamento (ex: mobilidade e recrutamento externo)	Rejuvenescimento e reforço dos quadros da AP	Modelos e Instrumentos de Gestão
257	Implementar a auscultação da base para o topo, para um melhor modelo de gestão	Habitualmente são apenas consultados os dirigentes de topo e não os trabalhadores, para a implementação de instrumento de gestão. Os dirigentes passam grande parte do tempo a realizar reports	Modelos e Instrumentos de Gestão
202	Modificar o Sistema de Avaliação (SIADAP) e a respetiva estrutura de incentivos (positivos e negativos)	Necessidade de motivar, atrair e reter os trabalhadores	Modelos e Instrumentos de Gestão
258	Realizar um levantamento de todos os reports executados mensalmente e perceber a pertinência e utilidade dos mesmos. Implementar uma aplicação (base de dados com acessos controlados) para o efeito Modernizar e definir o modelo de relatório, dos planos de atividades e articular as datas de apresentação dos mesmos.	Existem muitos reports mensais e que exigem muitos recursos e dispêndio de tempo na realização dessa tarefa	Modelos e Instrumentos de Gestão
201	Reforçar a disseminação e a transparência na aplicação dos instrumentos de gestão e de boas práticas	Complexidade excessiva dos modelos de gestão; eficiência da despesa	Modelos e Instrumentos de Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
628	Responsabilização pelo uso dos instrumentos de gestão gerados pelo acréscimo de autonomia das entidades	Não existe a cultura de responsabilização; não existem reflexos do cumprimento.	Modelos e Instrumentos de Gestão
625	Reestruturar as carreiras gerais em função das competências, conteúdos funcionais e níveis de responsabilidade, com revisão do sistema de avaliação e sistema de recompensas)	Não refletem a realidade organizacional; fracas perspectivas de carreira e pouca atratividade; necessidade de rejuvenescer a AP para promover a transferência do conhecimento.	Modelos e Instrumentos de Gestão
129	Rever o modelo de recrutamento dos dirigentes	Capacidade de escolha dos dirigentes intermédios; maior autonomia e responsabilização	Modelos e Instrumentos de Gestão
3	Rever o sistema da avaliação do desempenho (SIADAP 1, 2 e 3), de forma a ter impacto nas carreiras dos trabalhadores, sobretudo, ao nível das posições remuneratórias.	Necessidade de recompensar o mérito; retenção de talento; necessidade de manter a competitividade com o privado; necessidade de dar consequência à avaliação do desempenho	Modelos e Instrumentos de Gestão
699	Definir critérios rigorosos de seleção de dirigentes, garantir a sua formação e admitir a possibilidade de recrutamento no sector privado	Porque precisamos de líderes fortes, preparados e a trabalhar numa lógica de séc. XXI	Modelos e Instrumentos de gestão/ Competências de liderança e gestão
698	Delegar competências nos diversos níveis hierárquicos.	Porque as pessoas necessitam de reconhecimento e satisfação. Quando delegamos estamos a dar poder, logo, força para realizar proativamente	Modelos e Instrumentos de gestão/ Competências de liderança e gestão
162	Criar um novo sistema de avaliação do desempenho focado nos resultados das equipas	Desconstruir a forma como se realiza a avaliação dirigente/trabalhadores; necessidade de uma avaliação mais real e justa; desigualdade de tratamento	Modelos e instrumentos de gestão/qualificação funcional
163	Repensar o sistema remuneratório	Introduzir melhorias na sua aplicação; rever o modelo remuneratório; atrair novos trabalhadores; melhoria dos ambientes de trabalho mobilizadores	Modelos e instrumentos de gestão/qualificação funcional
313	Aplicar efetivamente consequências: Positivas/Incentivo; responsabilização	Diferenciar o mérito, reconhecer e aplicar equidade	Motivação
89	Aplicar novas metodologias/tecnologias à função - Gamificar funções e tarefas	Motivar para as tecnologias; partilhar os resultados com os trabalhadores	Motivação
252	Apresentar regularmente o trabalho de cada unidade orgânica a todos os dirigentes e trabalhadores, de outras unidades orgânicas, como partilha de boas práticas	Lacuna a nível geral na AP daquilo que cada orgânica executa	Motivação
367	Avaliar a aplicação do sistema de avaliação e rever o modelo em função dos resultados assim como o sistema de reconhecimento associado	Há um défice no reconhecimento do trabalho desenvolvido pelas pessoas; há um desleixo e descrença na aplicação do sistema de avaliação	Motivação

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
312	Avaliar as políticas públicas (transversal)	Ciclos políticos tendem a ser mais curtos; a forma como o poder político constrói as políticas públicas deveria envolver as instituições (é geral a todos os temas); falta a avaliação das várias políticas públicas implementadas, para consolidar as medidas que produzem resultados (são av. à priori)	Motivação
251	Criar instrumentos de audição (ex: através de questionários) para melhorar o desempenho das equipas de modo a ir ao encontro das preocupações, incentivos e motivações de cada trabalhador	Falha de boa lideranças e de ferramentas adequadas à motivação	Motivação
366	Criar mais momentos de reflexão conjunta como este das OP porque são motivadores para a participação e partilha de experiências	É necessário combater o distanciamento entre os organismos; é necessário ultrapassar as dificuldades nas diferentes necessidades; é importante identificar problemas comuns	Motivação
125	Criar mecanismos de reconhecimento (ordinários e extraordinários) de mérito e de progressão na carreira	Adotar modelos de gestão mais flexíveis que potenciem um melhor funcionamento das organizações; planos de carreira atrativos; melhorar os instrumento de gestão das pessoas	Motivação
393	Criar um mecanismo que “obrigue” a dar resposta atempada aos serviços	A AP tem que ser mais célere nos seus processos de decisão (tem que dar o exemplo). As pessoas ficam desmotivadas porque se perde o foco inicial	Motivação
88	Desenhar um novo modelo de carreiras na AP que reflita a conciliação entre a vida pessoal e profissional	Falta de recompensa do ponto de vista da progressão; envelhecimento da AP; a estagnação das carreiras; importa implementar os prémios de desempenho	Motivação
503	Desvincular a progressão da avaliação do desempenho.	Prevenir a estagnação; retomar a lógica de carreira; premiar mais os desempenhos diferenciados.	Motivação
554	Divulgar e promover o que se faz bem na AP e os seus valores	Apelar aos valores do serviço público e para atrair e reter trabalhadores, recuperando o orgulho de ser trabalhador da AP (ex.: dar protagonismo aos trabalhadores envolvidos nos projetos)	Motivação
962	Facilitar a possibilidade dos trabalhadores da AP desempenharem funções em empresas privadas de forma legislada (acumular salários) (iniciativa não foi unânime)	Rever o regime de incompatibilidade, permitindo um leque mais abrangente de acumulação com funções privadas como forma de adquirir novas competências (atrair) e mobilizar os existentes.	Motivação
501	Fornecer oportunidades de desenvolvimento para fazermos melhor e para inovarmos.	Estimular a iniciativa; atualizar e desenvolver as competências.	Motivação
502	Gerir expetativas no ciclo de vida profissional (recrutamento/avaliação/carreiras).	Atrair e reter recursos humanos; reconhecer e incentivar os trabalhadores nomeadamente os que entregam valor à organização.	Motivação
253	Implementar um sistema de rotatividade dentro da organização, para que cada trabalhador, se possa sentir mais motivado (exceptuando áreas específicas)	Necessidade de aumentar os contributos de cada trabalhador de modo a enriquecer a equipa e a entidade de modo geral	Motivação

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
87	Incentivar a formação à medida interna para todas as entidades	Dificuldade em aceder a formação fora das entidades; proximidade entre a necessidade e a procura	Motivação
555	Instituir cheque formação; melhorar e investir nas infra-estruturas	Desenvolver novas formas de motivação através de práticas inovadoras (ex.: a melhoria das condições físicas de trabalho num espaço de atendimento)	Motivação
963	Negociar parcerias com entidades prestadoras de bens e serviços que beneficiem os trabalhadores e que os motivem (seguros, viagens, ginásio, formação, creche, banca)	Reforçar o que existe, usar o poder negocial do grande grupo de trabalhadores do Estado e divulgar estas parcerias.	Motivação
964	Prever abonos variáveis em função do desempenho e da produtividade	É necessário reconhecer o trabalho das pessoas (mérito).	Motivação
126	Programa de difusão de boas práticas com reconhecimento de mérito/prémio	Valorizar o trabalho público proporcionando a satisfação e o orgulho dos trabalhadores ; simplificar e desburocratizar este tipo de iniciativas	Motivação
314	Promover condições de trabalho: Mobiliário; Formação, “Cores”; Espaços; Incentivos; Reconhecer os trabalhadores	Alguns ambientes não são mobilizadores; alguns espaços de trabalho são adversos; as remunerações são pouco atractivas (em áreas emergentes); faltam instrumentos para reconhecer quem merece	Motivação
552	Rever as carreiras no sentido de as tornar mais atrativas	Atrair e reter trabalhadores.	Motivação
553	Rever o modelo de avaliação de desempenho na AP (ex.: modelo desvirtuado pela aplicação exclusiva da avaliação de competências em determinadas carreiras, pela escala de valores, pelo sistema de quotas, pela ausência de responsabilidade do avaliador).	Necessidade de rever o modelo de avaliação de desempenho; necessidade de aumentar o ponto de chegada ao topo da carreira através do mérito.	Motivação
208	Rever o modelo remuneratório da AP e desenvolver mecanismos de progressão adicionais, além da avaliação	Necessidade de atrair e reter recursos mais qualificados; melhorar o quadro de competências da AP	Motivação
392	Valorizar a autonomia real (através de flexibilização legislativa, simplificação, desburocratização e maior delegação de competências)	Os percursos burocráticos impedem a eficiência e deslaçam a organização. As responsabilidades e poder de decisão dos gestores devem ser resgatados	Motivação
769	Implementar trabalho à distância: Com trabalho por objectivos e resultados, que é possível através da organização e dos meios tecnológicos; Dar autonomia aos trabalhadores.	Para atrair novas gerações; Para reter as pessoas nas instituições; Porque é importante prevenir o presentismo e tornar o trabalho mais apelativo e produtivo; Porque existem ganhos quer para as instituições quer para as pessoas. “Isto resulta mesmo”.	Motivação + Conciliação da vida pessoal e profissional + Ambientes de trabalho positivos e mobilizadores = Investimento emocional nas pessoas
768	Novas formas de ouvir os trabalhadores: Com espaços de partilha internos (fóruns e encontros); Com liderança de proximidade e envolvimento	As formas tradicionais (inquéritos de satisfação, entre outros) não estão a resultar; É necessário recuperar o “acreditar” das pessoas	Motivação + Conciliação da vida pessoal e profissional + Ambientes de trabalho positivos e mobilizadores = Investimento emocional nas pessoas

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
767	Reforçar as competências de liderança: Orientadas para a componente humana e emoções.	Novas formas de ouvir os trabalhadores: Com espaços de partilha internos (fóruns e encontros); Com liderança de proximidade e envolvimento.	Motivação + Conciliação da vida pessoal e profissional + Ambientes de trabalho positivos e mobilizadores = Investimento emocional nas pessoas
770	“Rodar pessoas por funções”: Potenciar a gestão e disseminar o conhecimento, programar o desenvolvimento da versatilidade das pessoas.	Por falta de motivação; Porque é necessário sair da estagnação e dar desafios novos às pessoas; Porque necessitamos gerir o conhecimento	Motivação + Conciliação da vida pessoal e profissional + Ambientes de trabalho positivos e mobilizadores = Investimento emocional nas pessoas
994	Ouvir e envolver as equipas e deixá-las participar nas decisões de gestão.	É importante que as pessoas sintam que fazem parte integrante da organização.	Motivação e participação
995	Realizar ações de formação/ação com equipas mistas (innovation hub) para recolha de iniciativas na fase de planeamento.	Aplicar um modelo que gere resultados práticos para a organização; recolher os contributos dos trabalhadores envolvendo-os na estratégia da organização.	Motivação e participação
419	Garantir a formação e incentivar modelos formativos que não dependam de orçamento e que se adequem às necessidades dos organismos.	Nem sempre existe orçamento; aproxima as pessoas; promove a solução mais adequada; enriquece as pessoas, a organização e o serviço prestado ao cidadão.	Motivação, Iniciativa e Proatividade
420	Promover o investimento em ferramentas tecnológicas garantindo as mais adequadas ao posto de trabalho de cada um.	Os parques informáticos estão obsoletos; é necessário adequar os meios e os recursos (hardware, software).	Motivação, Iniciativa e Proatividade
421	Rever o sistema de avaliação e progressão na carreira	Porque o sistema de quotas é limitativo e desmotiva o trabalhador, bem como o dirigente que não pode atribuir classificações que considera adequadas; não há um sistema de compensação de esforço; o sistema não está adequado, não permite aferir o real desempenho do trabalhador.	Motivação, Iniciativa e Proatividade
774	Documentar os processos de negócio e de suporte: Mapear processos; Trabalhar de forma mais disciplinada e planeada	É necessário estabilizar os processos; Porque os processos estão na cabeça de algumas pessoas; Não há partilha de processos; Porque se inventa o que não é para inventar; Porque se aumenta a probabilidade de fazer bem as coisas	Níveis de Maturidade dos Serviços
773	Reforçar a planificação e a execução programada do trabalho: Para reforçar a autonomia gestão do trabalho.	A falta de planeamento de serviços: Por causa do escrutínio público; Porque os trabalhadores andam a apagar fogos; Porque se vive numa postura de reacção e de ambientes stressantes	Níveis de Maturidade dos Serviços
1002	Promover a tomada de decisão por cogestão com os diversos stakeholders.	Preservar os recursos conferindo mais qualidade à decisão; a decisão de gestão não é só da administração;	Participação
1001	Promover iniciativas de “casa aberta”.	Promover a participação dos stakeholders na decisão; servir melhor o cidadão e as empresas.	Participação
894	Definir um novo modelo de gestão de RH na AP (com mais meios e incentivos, maior autonomia, mais reconhecimento)	Permite ao cidadão conhecer o serviço público e compreender como funciona.	Participação
		É necessário organização para fazer no horário de trabalho a actividade esperada (na Alemanha é impensável trabalhar para além do trabalho; alguma coisa está mal); É necessário incentivar a eficiência; É necessário promover o sentido de que se está a contribuir para...	Recrutamento e retenção de talento na AP

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
467	Promover um Sistema de Avaliação de Desempenho, que privilegie objetivos partilhados, que resultem do trabalho colaborativo.	É necessário: Que as equipas cooperem e trabalhem em conjunto; interação e cooperação entre as Unidades Orgânicas e os diferentes Organismos.	Trabalho Colaborativo
775	Realizar trabalho concertado entre entidades: Projectos; Grupos de trabalho temáticos; Espaços de partilha de conhecimento	Porque há vergonha em partilhar o desconhecimento. Trabalho é individualizado – existência de “silos”; Porque existe espaço para melhorias significativas	Trabalho Colaborativo
466	Reduzir as estruturas organizacionais hierárquico-funcionais e criar estruturas mais flexíveis (ex: estruturas matriciais, equipas agile...).	É necessário: Melhorar os níveis de eficiência; equipas de trabalho multidisciplinares.	Trabalho Colaborativo
597	Simplificar e uniformizar redes	Há pulverização e desfoco; há redundâncias; manter o foco.	Trabalho Colaborativo
938	A AP ainda não se capacitou para ter os trabalhadores que deve ter nos próximos anos; temos que investir aqui;		N/A
357	A AP está a pagar um sistema financeiro (desde 2008) em que os recursos deviam ser direccionados para o verdadeiro investimento nos trabalhadores, nas suas remunerações		N/A
885	A discriminação pela negativa é complicada, mas as faltas dos trabalhadores são um grande cancro. Devia-se premiar o bom desempenho e o mérito dos trabalhadores. Tem que haver um esforço muito grande para que isso seja feito.		N/A
1003	Acrescentar aos programas lectivos matérias relacionadas com o sector social / mobilizar a cidadania activa e envolver a comunidade escolar na realidade atividades sociais, culturais	Envolver mais as escolas e o público jovem (sensibilização e prevenção)	N/A
1005	Adequar a oferta de formação profissional financiada e as respetivas regras aos contextos do sector social e contextos territoriais (baixa densidade)	Desadequação das condições de formação aos contextos organizacionais	N/A
355	As novas gerações têm o ónus de conseguir substituir as gerações seniores nas suas competências e valências. É necessário estabelecer maior atratividade através de melhores condições de trabalho, melhor remuneração, melhor gestão dos recursos e de transição de gerações, melhor formação		N/A
241	Assegurar a satisfação dos trabalhadores (conjugar a intervenção formal com a flexibilização, de modo a evitar os riscos de não se conseguir atrair e reter trabalhadores)		N/A
199	Atender à evolução demográfica na AP, considerando as especificidades do território nacional		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
940	Avaliar o que as pessoas têm, mas também o potencial que se tem para adquirir novas competências;		N/A
788	Capacitar as pessoas, rever os instrumentos de gestão e valorizar quem está envolvido nos processos.		N/A
829	Capacitar e atualizar as competências dos profissionais do atendimento ao nível de conhecimentos técnicos e de "soft skills"	Défice de competências dentro da A.P.; Perfis desadequados às funções	N/A
150	Capacitar e experimentar outras formas de formação, especialmente ao nível das lideranças		N/A
852	Capacitar os trabalhadores e definir prazos e regras concretas nos processos, assim como sanções para o seu incumprimento	Há um total desconhecimento dos processos; Não existe consciência do valor do serviço público; A baixa formação dos trabalhadores em funções de atendimento	N/A
143	Capacitar pessoas para que acompanhem a evolução tecnológica		N/A
243	Compatibilizar a necessidade de harmonização (critérios uniformes e regulamentação) com a necessidade de especificidade, de modo a prevenir injustiças relativas (ex. carreiras)		N/A
809	Criar laboratórios de reconversão de pessoas em competências necessárias, designadamente TI	Porque estamos a perder capital humano. Existem experiências que funcionam. Satisfazer as necessidades atuais e emergentes da AP para dar resposta às empresas e aos cidadãos	N/A
1028	Criar uma estratégia de marketing público, valorizando a imagem da AP	Porque é necessário: mudar a imagem do que é trabalhar no Estado, reforçando o valor público dos serviços que presta; aumentar a atratividade e valorizar o trabalhador em funções	N/A
1010	Definir o quadro normativo adaptado às emergências do sector que passa por uma partilha de serviços e recursos; parcerias	Otimizar os recursos; Economia de escala; Dificuldades práticas em concretizar a economia circular	N/A
196	Desenvolver competências relacionais e emocionais		N/A
452	Desenvolver mecanismos de reconhecimento e premiação de quem trabalha e de quem produz melhor – motivar para trabalhar através da progressão de carreiras, da avaliação, etc.		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1029	Estimular a investigação sobre a AP, fomentar a abertura da AP para ser objecto de estudos (nomeadamente Public Service Motivation ou condições de trabalho) e dar a conhecer os resultados dos trabalhos académicos	Para que haja um impacto real das investigações e se transfira conhecimento	N/A
884	Falta motivação dos trabalhadores da AP, e é necessário olhar para isso. Esta falta de motivação tem repercussões na eficiência dos serviços e na qualidade do atendimento prestado. O "brilho dos olhos" é fundamental. Na AP há falta motivação nas pessoas e é necessário olhar para isso.		N/A
613	Flexibilizar as leis que enquadram o trabalho, que permitem a conciliação da vida pessoal e familiar com o trabalho		N/A
358	Hoje temos organismos na AP sem capacidade de atração (de novos) nem de retenção (concorrência organizacional que gera dificuldades de gestão)		N/A
612	Identificar os modos como a AP se pode tornar mais atrativa para as pessoas e, por isso, conseguir atrair e reter trabalhadores face às necessidades das entidades públicas		N/A
833	Implementar programas que permitam o bem estar e a resiliência dos trabalhadores	Desmotivação, absentismo, fraca produtividade; Impacto negativo na qualidade do serviço dos RH	N/A
1038	Instrumentos de gestão e legislação impedem o reconhecimento e mérito das pessoas e das carreiras; a AP não consegue concorrer com o privado.		N/A
682	Modernizar a AP, quer através do recrutamento de jovens, permitindo assim a renovação dos seus profissionais, quer pela perspectiva de desenvolvimento das suas competências		N/A
1128	Novo programa APEX	Revitalizar o programa APEX, mesmo que com outra marca e outros intervenientes, mantendo o mérito da ideia de adquirir lugares, a custo marginal (desconto de 80%), nos melhores cursos/pós graduações do país, para funcionários públicos	N/A
1044	O perfil das novas gerações que entram na AP é diferente, também temos que nos adaptar a estas diferenças.		N/A
1025	Organizar um programa centrado na inovação e na criação de valor para a sociedade, através da participação de jovens estudantes e recém licenciados em projectos e estágios orientados para o desenvolvimento de novas soluções ao nível de processos, produtos/serviços e gestão.	Porque é necessário encontrar formas inovadoras de beneficiar das competências dos jovens saídos do sistema do ensino superior que não passe por recrutamento nos moldes habituais (não recruta jovens, os jovens não vêem a AP como atrativa); Permite proporcionar experiências atrativas, identificando as melhores praticas existentes e organizando projetos específicos mobilizadores dos melhores estudantes para a AP, em soluções de parceria/trabalho adequados às expectativas dos jovens	N/A
786	Ponderar e encontrar novas formas de combater a desmotivação das pessoas.	(a principal preocupação que ressalta dos relatórios, para além da necessidade de partilharmos mais a informação e o saber)	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1008	Potenciar a articulação entre os serviços prestados pelo sector social e sector público (ex: prevenção SST), pela articulação de campanhas, planos de ação e estratégias)	Ineficiência; Duplicação de esforços e recursos; Requer maior otimização	N/A
1084	Priorizar uma aposta forte em Formação, o mais contínua possível.	Preparar os nossos funcionários, principalmente administrativos, para um desempenho de qualidade ao serviço das populações.	N/A
856	Promover a formação em contexto real de trabalho no âmbito do ensino superior	“Portugal só forma teóricos”; os cursos superiores em Inglaterra têm sempre formação em contexto laboral, de duração quase equivalente à formação em sala	N/A
450	Promover acordos e entendimentos que sejam mais favoráveis aos trabalhadores sempre que o enquadramento legal não seja completamente fechado e impositivo		N/A
356	Promover levantamento de necessidades e recrutar de forma regular, não apenas regularizar		N/A
858	Promover programas de reconversão profissional	Dar resposta às necessidades de recursos humanos qualificados, adequados às necessidades conjunturais (não existe pessoal qualificado a nível tecnológico, o que aumenta significativamente o seu “preço”; exº Programa Switch – entre empresas tecnológicas)	N/A
1004	Promover um diagnóstico/mapeamento das necessidades de abertura/existência de serviços em locais e horários diferenciados	Existem medidas generalizadas para situações diversas	N/A
883	Promover um sistema de mérito na AP que permita recrutar e reter com qualidade	Maior transparência; Sistema de promoções pouco atrativo	N/A
449	Proporcionar formação e envolver as pessoas em projetos de melhoria para as motivar		N/A
139	Realizar formação inicial para os novos membro do governo, que permita o conhecimento objetivo das entidades que integram a área governativa		N/A
1027	Reforçar a comunicação entre a AP e os estudantes do ensino superior, nomeadamente: Fazer este tipo de OP contantes com os estudantes e de forma regular; Criar plataformas para recolha de ideias e de estudo; Valorizar a presença na ENEAP (Encontro Nacional de Estudantes da AP)	É necessário que as diferentes instituições envolvamos estudantes da AP	N/A
1006	Reforçar os meios humanos na AP.	Manifesta insuficiência de recursos para dar resposta	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
611	Rejuvenescer a Administração Pública com uma nova geração de trabalhadores que tragam consigo vivências e competências diferentes		N/A
453	Rejuvenescer a Administração Pública para a capacitar e, num mesmo momento, despertar/aguçar a iniciativa e a motivação de quem já está no sector público		N/A
688	Repôr a confiança nos profissionais da AP, através da autonomia da gestão e da responsabilização		N/A
1026	Rever a estrutura de carreiras e as respectivas leis e os instrumentos de gestão dos recursos humanos	É necessário: Reconhecer o mérito (rever a Avaliação de desempenho); Atrair jovens (rever e reinventar o Recrutamento); Dar perspectiva de desenvolvimento (Rever / recriar as Carreiras); Remunerar; Condições de Saúde e bem estar; Maior autonomia (novas formas de trabalho, trabalho flexível e a distância).	N/A
800	Reverter a semana das 35 horas até que seja possível para todos		N/A
1009	Robustecer o processo participativo, envolver os stakeholders (ex: sector social) no desenho das políticas públicas permitindo a conceção de medidas mais adequadas às necessidades e rever os modelos de participação, a linguagem, etc.	As entidades só são envolvidas/avisadas no final do processo	N/A
832	Tornar a Administração Pública competitiva ao nível da remuneração e perspetivas de carreira	Fraca capacidade na atração de talentos; Qualidade de resposta deficitária	N/A
245	Trabalhar a legislação para salvaguardar as situações de teletrabalho		N/A
549	Valorizar as "soft skills" não só de dirigentes mas de forma transversal (particular enfoque à capacidade de comunicação)		N/A
1007	Valorizar e flexibilizar os acordos com as reais necessidades identificadas (creches, Atl, pré-escolar)	Existem acordos standard que não respondem às necessidades	N/A
872	Voltar às escolas técnicas	Não existem técnicos para integrar nas empresas	N/A
611	Rejuvenescer a Administração Pública com uma nova geração de trabalhadores que tragam consigo vivências e competências diferentes		N/A



2

EIXO

**DESENVOLVER
A
GESTÃO**

*A integração dos serviços
permite simplificar*

*Para motivar é preciso fazer as coisas
de uma forma diferente do que se faz hoje*

*Temos de ter
uma visão holística*

***Não é o cargo que traz o saber,
a competência e a liderança fazem a diferença***

*Não há efeito transformador,
se cada um de nós não fizer
a sua parte*

*Para haver eficiência na despesa
há que investir na estratégia*

*Partindo da missão do organismo
e dos seus objetivos,
a estratégia é que deve ser
altamente participada pelos
trabalhadores*

*Temos de ser prospetivos
e não apenas reativos*

*O segredo deixou de ser a alma do negócio,
agora é o trabalho em rede*

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
561	Adequação dos espaços de trabalho às novas necessidades: Saúde ocupacional, estacionamento bicicletas, vestiário	Cristalização de resposta para as necessidades emergentes.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
300	Aplicar boas práticas (Construir equipa; adequar perfis a funções; adequar estruturas e condições de trabalho [horário, promover espírito de equipa; organizar espaços; trabalho à distância, polos deslocalizados])	Existem múltiplas situações onde se podem obter ganhos com a concretização de medidas que produzem resultados. Os problemas estão identificados	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
970	Aplicar os instrumentos disponíveis para incentivar as pessoas. (por exemplo: premiar o mérito, utilizar o teletrabalho)	Há receio e desconfiança na utilização do trabalho à distância; existem obstáculos culturais; as pessoas querem sair; a pressão do trabalho é elevada.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
95	Aumentar as competências de liderança e gestão.	Renovar as equipas no quadro da Administração Pública (admissão de jovens); necessidade de transferir o conhecimento através da mentoria (passagem do conhecimento)	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
671	Contratar RH	Falta de RH; exaustão dos trabalhadores.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
212	Criar e facilitar relações pessoais entre trabalhadores através de iniciativas de "team building"	Dificuldades em promover o espírito de equipa, envolvimento e sentido de pertença dos trabalhadores; falta de meios de reconhecimento	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
318	Criar programas de mentoria	Falta de motivação e valorização; é preciso passar o contributo da experiência dos mais velhos para os mais jovens; passar o conhecimento envolvendo as pessoas/estimular o compromisso	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
748	Criar um sistema de incentivos, com sustentação legal, que permita aos dirigentes premiar os trabalhadores.	Porque não há base legal que permita aos dirigentes dispensar o trabalhador em dias úteis, ou implementar outras formas de compensação	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
560	Diagnosticar o edificado e promover uma utilização mais eficiente do espaço, investindo nas condições de acessibilidade, de conforto, de meios técnicos.	Degradação dos edifícios; condições de trabalho deficitárias; dificuldades de acesso.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
299	Dinamizar atividades de envolvimento (reuniões, projetos..)	Existe desmotivação, conflitualidade, falta de produtividade e de proximidade com os trabalhadores; existem erros no trabalho por causa dos ambientes "tóxicos"	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
747	Envolver todas as pessoas (trabalhadores e dirigentes) na construção e implementação dos instrumentos de gestão (Carta de Ética, Plano de Atividades, QUAR, Carta de missão).	Porque a prática atual é escutar só alguns. Não há política de transparência nem comunicação nas instituições. Não há envolvimento, alinhamento, nem rigor na definição dos objetivos. A falta de visão no serviço cria desmotivação no trabalhador	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
427	Estimular a utilização de instrumentos que potenciem a conciliação (em observância de critérios de clareza, isenção e equidade)	Os que existem são mal utilizados; não há igualdade de oportunidades; há enviesamento da aplicação dos instrumentos disponíveis.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
52	Implementar novos formatos de trabalho	Há falta de adaptação à diversidade e às características individuais (não gerir de forma igual a diferença). É importante adotar novas formas de organizar o trabalho (nomeadamente, trabalho à distância)	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
971	Incentivar a deslocalização dos trabalhadores.	Refrescar os recursos e os ambientes.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
211	Melhor a gestão e perspectivas de carreira através do modelo de avaliação, incentivos e recompensas	Falta de atratividade do trabalho em funções públicas, da remuneração, das condições de trabalho e evolução profissional; intervenção política nas organizações em detrimento da autonomia de gestão; rigidez do enquadramento legal	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
428	Melhorar instrumentos de reconhecimento com perspectivas de evolução profissional	Competitividade negativa; individualização dos objetivos; falta de ética e de serviço público; fraca perspectiva de futuro.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
96	Otimizar os ambientes de trabalhos	Disponibilizar ferramentas de trabalho (ex: atribuição de portátil para todos); flexibilizar o horário de trabalho, em função do posto que ocupa (ex: teletrabalho)	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
559	Potenciar mecanismos legais já existentes para flexibilizar a prestação do trabalho e facilitar a conciliação promovendo a motivação	Stress acrescido na conciliação das tarefas quotidianas; desmotivação; absentismo que pode ser reduzido.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
319	Procurar novas formas de recompensa	Não existe o reconhecimento (criar o espírito de corpo); promover a meritocracia, o reconhecimento inter pares	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
601	Promover a inovação nos modelos de comunicação interna e nos processos de trabalho.	Porque é necessário: Reforçar os níveis de satisfação; melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão. Motivar e criar espírito de grupo; tempo para pensar sobre o trabalho e encontrar novas abordagens ao mesmo.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
670	Promover iniciativas internas que permitam a participação de todos (ex. encontros, estágios, "O dia da partilha", "team building", ...)	Ouvir os trabalhadores; melhorar processos com foco nos utilizadores internos/utentes; agilizar a comunicação entre pessoas/unidades/dirigentes	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
51	Reformular o SIADAP	O instrumento e a forma de aplicação do SIADAP carecem de revisão e melhoria (a situação atual desmotiva e desmobiliza)	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
213	Valorizar o trabalho em funções públicas no ambiente externo	Contrariar a imagem negativa da AP percecionada no exterior; política de comunicação ineficiente	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
401	Avaliar o modelo de organização (modelo centralizado) vigente: Com avaliação interna das instituições; Dar autonomia às instituições para decidir qual o modelo ajustado às mesmas; Ter em conta na decisão a dimensão e dispersão geográfica das entidades;	Centralização excessiva de serviços; Os acessos aos sistemas de informação são limitados; O processo de centralização teve melhorias, mas não se tornou mais célere e eficiente;	Autonomia de gestão
400	Conferir/devolver mais autonomia de gestão às entidades – EPE's, Empresas Públicas, Fundações, Direções-gerais e Institutos: Que permita contratações de recursos humanos e materiais; Com normas de execução orçamental que responsabilizem os dirigentes; Substituir a proliferação de normas de execução orçamental por uma efetiva responsabilização e avaliação dos dirigentes;	Constrangimentos permanentes da gestão, ao nível jurídico e orçamental; O modelo de controlo financeiro limita a gestão; Os timings de autorização das tutelas não são compatíveis com a atividade; Centralização excessiva de serviços; Não se beneficia quem é eficiente; Falta de responsabilização	Autonomia de gestão
235	Capacitar a organização para maiores níveis de planeamento e análise prospetiva	Por ser um fator fundamental para potenciar a inovação na organização	Competências Atuais e Emergentes
234	Flexibilizar e agilizar o processo de recrutamento para colmatar défices comprovados de competências na organização	Para tornar a AP mais atrativa a novos recursos humanos; para reter os bons recursos humanos existentes; para tornar a AP mais competitiva face a outros sectores	Competências Atuais e Emergentes

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
633	Reforçar a formação em novas tecnologias	É ainda necessário reforçar a capacitação dos trabalhadores nesta área.	Competências Atuais e Emergentes
634	Reforçar a interoperabilidade dos sistemas informáticos atualmente em uso na saúde	Apesar do caminho já percorrido existe ainda a necessidade de garantir que todos os sistemas falam entre si e que chegam à população.	Competências Atuais e Emergentes
969	Admitir novos quadros para a AP garantindo a transferência do conhecimento. (“ir buscar os melhores” mas “antes de saírem os velhos devem entrar os novos”)	Assegurar o equilíbrio e o rejuvenescimento dos RH da AP.	Competências de Liderança e Gestão
5	Adotar liderança inclusiva que atenda à diversidade.	Falta: proximidade com as pessoas; partilhar o alinhamento estratégico; envolver as pessoas; suscitar a participação dos trabalhadores; atender às diferenças de pessoas e equipas; respeitar as especificidades	Competências de Liderança e Gestão
6	Afetar tempo à liderança e à gestão (vs técnica)	Défice de trabalhadores; défice de competências. Equipas desfalcadas, sem competências e desmotivadas. Pressão da tutela que requer trabalho de modo a garantir resposta no tempo e na qualidade - ingerência de topo.	Competências de Liderança e Gestão
370	Capacitar a AP, em especial os dirigentes, para analisar as necessidades e contratar soluções tecnológicas inovadoras e adotar novos modelos de gestão adequados às necessidades do organismo	Porque: O conhecimento nesta área evolui rapidamente. Não há cultura de inovação tecnológica. Necessário conhecer as novas tendências ao nível da gestão. Há processos que podem ser automatizados e direcionar as pessoas para a criação de valor noutras áreas	Competências de Liderança e Gestão
928	Capacitar dirigentes em instrumentos de inovação (design thinking)	Disrupção de fazer sempre igual; para focar no serviço (externo); adaptar serviços internos na AP para o cidadão e agentes económicos.	Competências de Liderança e Gestão
535	Capacitar os dirigentes da AP em competências de liderança e gestão.	Falta de capacitação em termos de gestão de emoções; falta de formação em liderança; falta de competências de gestão e envolvimento top down.	Competências de Liderança e Gestão
267	Capacitar/avaliar os dirigentes em gestão e liderança	Falta desenvolver competências de liderança com regularidade (interna/externa e ambientes informais). Avaliar os dirigentes (360º)	Competências de Liderança e Gestão
895	Conceder maior autonomia a quem está em lugares de responsabilidade de gestão	Porque as competências de liderança e gestão são o princípio de tudo (influenciam todos os outros eixos); Porque os dirigentes estão atolados em assinaturas e autorizações; Estão muito limitados na autonomia	Competências de Liderança e Gestão
476	Criação de um modelo ágil de partilha de informação e conhecimento entre dirigentes superiores de 1º e 2º grau (por exemplo um grupo whatsapp)	Porque: Existem uma série de obrigações de reporte e procedimentais, comuns a todas as organizações; existe necessidade de tal realidade ser lembrada a quem por ela é responsável.	Competências de Liderança e Gestão
343	Criar instrumentos que permitam uma gestão efetiva dos tempos de trabalho quer para o trabalhador quer para a organização	É necessário conciliar a vida pessoal, familiar e profissional; é necessário que os dirigentes dêem o exemplo; podemos ser mais produtivos sem que isso signifique trabalhar mais horas por dia	Competências de Liderança e Gestão
927	Criar metodologia para avaliação de dirigentes pela criação de valor público	Necessidade de foco e desenvolvimento do dirigente; permite diferenciar mérito do dirigente.	Competências de Liderança e Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
562	Criar modelos organizacionais promotores de participação.	Comunicação deficitária; o trabalhador não sabe o que se espera dele; falta de proximidade (física e relacional) do dirigente; partilha de informação deficitária; fraco envolvimento.	Competências de Liderança e Gestão
423	Criar uma bolsa de formadores para disponibilizar aos serviços: com a internalização e partilha do saber.	Constrangimentos orçamentais; existência de conhecimento especializado dentro da AP.	Competências de Liderança e Gestão
744	Criar uma Escola de Administração Pública (Aproximar ao modelo Inglês).	Porque é preciso desenvolver competências, conhecimento e capacitar as pessoas para especificidades do serviço Público	Competências de Liderança e Gestão
563	Definir programas formativos adaptados às necessidades (formato, acesso, conteúdos)	Programas pouco atrativos; formação com custos elevados (face às disponibilidades)	Competências de Liderança e Gestão
926	Desassociar a liderança da estrutura hierárquica, no caso: de projetos horizontais (ciclo de vida) na entidade; de projetos horizontais entre entidades (da mesma área ou entre áreas de governo diferentes).	Criar oportunidades; identificar e aproveitar o potencial; melhorar as competências de liderança; necessidade de fornecer desenvolvimento e de obter forma dinâmica de obter resultados.	Competências de Liderança e Gestão
906	Desenvolver formação para dirigentes que dê resposta à necessidade de inovação, que esteja atenta à mudança e aos novos modelos de gestão	Muita da formação que temos está desatualizada e desajustada à realidade e às necessidades	Competências de Liderança e Gestão
422	Desenvolver programas de formação ajustados à realidade e às necessidades dos serviços: Em formato consultoria; com formação à medida; com uma linha verde para a formação (sem constrangimentos financeiros)	Falta de formação focada; modalidades de formação pouco apelativas; desadequação formativa ao nível de conteúdos.	Competências de Liderança e Gestão
477	Dinamização ou aprofundamento da capacitação dos líderes e gestores através da formação direcionada para as funções que desempenham	Porque bastas vezes os mesmos protagonistas eternizam-se nos lugares sem o necessário refrescamento de conhecimentos e competências.	Competências de Liderança e Gestão
403	Disponibilizar formação suficiente ao universo dos dirigentes da AP	O número de cursos de formação não corresponde às reais necessidades; Porque existe a obrigatoriedade dos dirigentes realizarem formação	Competências de Liderança e Gestão
345	Disseminar o modelo das Oficinas de Participação para outros temas e outros contextos com vista à participação ativa	É importante os trabalhadores terem um voto na construção dos instrumentos de gestão (orçamento, plano de atividades, plano de formação, etc.); é uma mais valia os trabalhadores sentirem-se parte dos processos	Competências de Liderança e Gestão
630	Diversificar as formas de recrutamento de dirigentes privilegiando, para contextos que o justifiquem, o recrutamento por competências de gestão e de liderança	Existem áreas ou momentos que justificam um alargamento da base de recrutamento das lideranças que enriqueçam e tragam novas abordagens e perspetivas de gestão.	Competências de Liderança e Gestão
371	Envolver os trabalhadores na tomada de decisão	São os trabalhadores que operacionalizam, conhecem os processos e detêm competências técnicas. Porque a participação promove a consciencialização do seu papel e a responsabilização	Competências de Liderança e Gestão
169	Exercer a liderança e gestão com base na visão e missão	Interno: Alinhamento, visão (implica dominar as variáveis do negócio) / Externo: Relevância da consistência das políticas públicas (implementação, avaliação, evolução)	Competências de Liderança e Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
209	Formação focada e dirigida, garantindo adequabilidade da oferta dos conteúdos, cargas horárias e modelos formativos	Falta: Trabalhar as competências inatas do líder: organização, planeamento e controle; integração de todas as competências do líder/gestor	Competências de Liderança e Gestão
168	Formar dirigentes	Os dirigentes não têm formação customizada, em função das necessidades reais e das competências que devem ser “treinadas”; criar novos formatos de liderança	Competências de Liderança e Gestão
295	Implementar novos formatos de aprendizagem (conhecer novas realidades – organizações e modelos - obter aconselhamento de pares; partilhar experiências; auscultar e envolver trabalhadores)	Existem problemas que são transversais na gestão das organizações e que devem ser partilhados para reforçar competências; o envelhecimento da Administração Pública e a experiência inerente devem ser oportunidades	Competências de Liderança e Gestão
47	Implementar um novo paradigma na gestão de pessoas (Processos de capacitação [coaching e mentoring], gestão de talentos, formação adaptada ao Século XXI)	Falta: Gerir talentos e potencial, identificar pessoas que podem crescer e evoluir; garantir que existe formação inicial, contínua e exequível para dirigentes (universal); desenvolver novos formatos de capacitação; preparar a sucessão e substituição dos líderes	Competências de Liderança e Gestão
600	Inovar os modelos de formação para dirigentes e chefias da AP, através de modelos formação-ação e cursos mais centrados na liderança, do que na gestão, considerando as competências atuais e emergentes.	Porque é necessário: reforçar a partilha de informação; adequar a formação dos dirigentes à realidade; capacitar os dirigentes para a liderança; fortalecer a liderança, através de novas ferramentas e abordagens.	Competências de Liderança e Gestão
294	Investir na formação – mais e melhor capacitação (em competências de gestão e em “soft skills”)	Os desafios são evolutivos, daí a necessidade de existir um maior acompanhamento e capacitação; a formação deve ser continuada	Competências de Liderança e Gestão
564	Melhorar o planeamento e a consequente definição de objetivos organizacionais e individuais - comunicar e monitorizar	Deficiente planeamento e definição de objetivos; défice de comunicação; pouca partilha.	Competências de Liderança e Gestão
210	Modelo de recrutamento de dirigentes e constituição de equipas, que devem ser focadas na capacidade inatas, nas competências e na experiência, criando um verdadeiro sistema de liderança	Acompanhar a evolução: Chefe -Gestor - Líder: gerir a mudança em termos de processos, pessoa e tecnologia	Competências de Liderança e Gestão
402	Plano de formação para os dirigentes, ajustado às reais necessidades, nomeadamente ao nível da liderança e da gestão (com gratuitidade).	Falta avaliação das necessidades de formação dos dirigentes dos vários serviços; A formação não é ajustada às necessidades efetivas; Constringimentos orçamentais das entidades e dirigentes, coíbe a participação.	Competências de Liderança e Gestão
134	Promover a avaliação de perfil na fase de seleção dos dirigentes e facilitar o recrutamento fora da AP	Trazer know how de fora da AP, permitindo o “pensar fora da caixa”	Competências de Liderança e Gestão
534	Promover ações de "team building" em horário de trabalho. Por exemplo, atividades desportivas e outras dinâmicas de grupo e de liderança.	Melhorar a comunicação; Facilitar o trabalho colaborativo; reforçar a coesão; melhorar as relações pessoais e conhecer as equipas.	Competências de Liderança e Gestão
907	Promover iniciativas de diálogo estruturado e de partilha, de forma continuada.	Conhecer aspetos que de outra forma não seriam abordados; Dinamizar internamente estas experiências não são dinamizadas (mesmo quando internacionalmente participamos nestas boas práticas)	Competências de Liderança e Gestão
135	Promover o intercâmbio ao nível da gestão entre trabalhadores dos sectores público e privado	Necessidade de partilha de experiências e de conhecimento	Competências de Liderança e Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
704	Realizar ações de capacitação dos dirigentes no quadro da liderança e gestão	Reforçar as competências de liderança e gestão dos dirigentes	Competências de Liderança e Gestão
968	Realizar formação avançada, e descentralizada, para a gestão de topo e para a gestão intermédia.	Promover formações no contexto de trabalho; Realizar ações com caráter de consultoria, mais práticas; Existir um apoio que traduza na prática o que aprendeu nas formações iniciais.	Competências de Liderança e Gestão
629	Reforçar a formação e capacitação de dirigentes em competências adequadas à função.	Independentemente das competências técnicas da área de origem um dirigente tem que dominar técnicas de gestão e de liderança.	Competências de Liderança e Gestão
344	Reforçar e ampliar a formação para os dirigentes e garantir a capacidade de resposta dos serviços competentes para a administrar	É necessário garantir que todos os dirigentes têm formação e em tempo útil	Competências de Liderança e Gestão
896	Reforçar o modelo de seleção de dirigentes	Por vezes, as pessoas são nomeadas para áreas que não conhecem; Há falta de capacidade técnica dos dirigentes máximos dos serviços; Um gestor não é só competência técnica, por isso é que tem equipa; Os dirigentes estão envolvidos em trabalho administrativo, em vez de fazerem gestão estratégica e concretização de políticas públicas	Competências de Liderança e Gestão
745	Reformular o modelo da formação contínua dos dirigente em exercício de funções usando como referência o modelo formativo dos líderes do futuro CAT (criado recentemente)	É necessário: Rever a Portaria que prevê as áreas temáticas obrigatórias na formação contínua dos dirigentes. Investir em áreas de criação de valor adequadas às necessidades do desempenho. As ações de formação contínua para dirigentes não se concretizam. Os atuais dirigentes não possuem competências suficientemente adequadas para a função que exercem	Competências de Liderança e Gestão
746	Rever o modelo de recrutamento de dirigentes (superiores e intermédios)	Porque é necessário fazer escolhas qualificadas, escolher os melhores e garantir transparência e igualdade de oportunidades	Competências de Liderança e Gestão
897	Rever os modelos organizativos	Destruíram-se estruturas/institutos, com autonomia e com capacidade de intervenção no território que eram a sustentação da AP; Diluíram-se as entidades regionais e o cidadão sofre; As competências não estão bem definidas; É necessário estabilidade e deixar as coisas sedimentar (incluindo organizações)	Competências de Liderança e Gestão
513	Revisão do processo de seleção dos dirigentes.	Porque o modelo atual desincentiva a participação.	Competências de Liderança e Gestão
512	Revisitar ou robustecer a formação de dirigentes.	Porque se considera que as competências exigíveis no novo modelo da FP não estão suficientemente desenvolvidas.	Competências de Liderança e Gestão
266	Selecionar dirigentes competentes e com inteligência emocional	São necessários dirigentes com competências técnicas (conhecimento da área de trabalho) e de liderança. Existe distância entre a direção de topo e as necessidades das unidades orgânicas. Falta de empatia	Competências de Liderança e Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
48	Tomar decisões com base no mérito e no potencial (escolha, manutenção e desenvolvimento)	Liderança é um processo e não é um estado. Há necessidade do mérito ser o critério de decisão. Há necessidade de se apostar no potencial e de dar oportunidade a novos líderes e novos estilos de gestão. É necessário atrair e reter profissionais com competências relevantes	Competências de Liderança e Gestão
777	Desenvolver planos de formação transversais mas também à medida das necessidades dos serviços, em parceria com IES e/ou escolas de formação, orientados para suprir défices nas áreas da gestão e competências emergentes, designadamente tecnológicas	Porque há um grande défice de competências em liderança e gestão (gestão de stress, inteligência emocional) matérias e áreas que não integram os currículos académicos	Competências de liderança e gestão atuais e emergentes
778	Incentivar fóruns ou outros instrumentos de partilha de informação, conhecimento e boas práticas, criando condições para o desenvolvimento das competências de dirigentes e trabalhadores	Há necessidade de partilha de problemas e mais valias dos serviços. Há um défice acentuado de momentos para promover a partilha de necessidades entre serviços e trabalhadores	Competências de liderança e gestão atuais e emergentes
11	Ajustar a legislação com base na auscultação direta das partes interessadas.	A legislação bloqueia a aplicação da conciliação da vida pessoal e profissional, nomeadamente na adoção de modelos flexíveis de trabalho. Falta planeamento, formação e adaptação do teletrabalho	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
701	Alargar a prática da prestação de trabalho em regime de Teletrabalho de acordo com as especificidades das funções	Necessidade de otimizar o espaço físico e o próprio trabalho dos colaboradores	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
722	Definir objetivos ao nível da conciliação da vida pessoal e profissional no QUAR dos organismos (ex: "programa 3 em linha")	Segmentação da vida pessoal e profissional (esbater o antagonismo). Temos um mapa de pessoal envelhecido (dificuldades de mobilidade). Questões sociais (ascendentes, crianças a cargo)	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
700	Flexibilizar os horários de trabalho para permitir que os dirigentes intermédios tenham a capacidade de gerir as suas equipas de forma de mais eficiente	Falta de liberdade de gestão. Falta de transparência junto de todos para justificar situações que merecem tratamento especial. Não há instrumentos para flexibilizar a gestão, nomeadamente na afetação de recursos necessários para a obtenção dos resultados esperados	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
474	Incrementar o modelo de teletrabalho	Porque o modelo de teletrabalho permite a otimização da conciliação	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
723	Oferecer Formação e ações de Sensibilização ao nível dos dirigentes de topo para reforçar o teletrabalho (com flexibilização de horário; "team building"; horários compactados)	Integrar a vida pessoal na vida do organismo. Absentismo e desmotivação. As pessoas têm que ter vida pessoal. Por vezes, as organizações praticam horários demasiado alargados	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
537	Promover a Certificação da norma NP 4552, relativa ao Sistema de Gestão de Conciliação da entre a vida profissional, pessoal e familiar.	Garantir a continuidade e o compromisso de uma política de conciliação.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
536	Promover uma estratégia transversal a todos os organismos da AP de conciliação da vida pessoal e profissional. Por exemplo, flexibilidade do horário de trabalho, ou mesmo redução, para acompanhar os ascendentes e descendentes, incentivar o teletrabalho, iniciativas de responsabilidade social, protocolos com benefícios para os trabalhadores e ações de saúde ocupacional.	Evitar o trabalho fora de horas; evitar emails em dias de descanso; aumentar a produtividade, eficiência e bem-estar no trabalho; falta de motivação.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
263	Rever a forma de aplicação do SIADAP	Necessidade de trabalhar por objetivos. Necessidade de valorização do mérito	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
262	Simplificar a legislação	Não existe liberdade de escolha. Não é adaptada às reais necessidades. Existe a tradição do horário (teletrabalho). Dificuldade de equilibrar a vida pessoal e as necessidades do serviço	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
475	Vulgarizar o direito ao descanso e à vida pessoal	Porque ainda hoje se assiste a práticas que consubstanciam o abuso de direito	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
665	Capacitar os RH para técnicas de estatística de investigação	Falta de competências específicas em recolha, tratamentos e análise de dados estatísticos.	Dados Abertos
602	Criar sistemas de informação, que permitam o acesso do cidadão aos dados públicos, possibilitando a avaliação das políticas públicas	Porque é necessário: Reforçar a transparência; responsabilização das lideranças.	Dados Abertos
664	Criar uma plataforma de repositório de dados standard (com base em critérios previamente definidos de acordo com a finalidade) para elaboração de reportes/ interoperabilidade de sistemas (exs. Integração dos dados clínicos do cidadão, dados sobre morbilidade, ...)	Diversidade de dados sobre o cidadão/existe redundância de informação; duplicação de pedidos para reporte; falta de partilha de dados; dificuldades no acesso à informação; para otimizar a integração dos sistemas para melhorar a qualidade de dados.	Dados Abertos
236	Alinhar o âmbito geográfico e territorial e as atribuições dos serviços de forma transversal na AP	É necessário conferir maior proximidade ao nível da decisão para uma resposta mais coerente, eficiente e eficaz	Descentralização e Desconcentração
346	Disponibilizar numa plataforma os diversos modelos e documentos necessários à gestão da organização para facilidade de acesso, de submissão e de dispensa de intervenção do decisor sempre que possível (agilização da ação administrativa)	É necessário poupar tempo e agilizar os procedimentos	Descentralização e Desconcentração
325	Gerir o ordenamento do território	Reforçar a proximidade dos serviços às populações	Descentralização e Desconcentração
347	Simplificar o processo de pagamento ao Estado através de sistemas automáticos nomeadamente através de parcerias com outras entidades	É necessário facilitar a vida ao cidadão e à própria administração	Descentralização e Desconcentração
326	Transferir competências do poder central evitando duplicações	Aumentar a eficiência e a celeridade dos serviços, o que implica a descentralização de recursos financeiros	Descentralização e Desconcentração
10	Centralizar recursos e competências (tarefa-meio) e adaptar/permitir ação individual	Modelo que pode ser funcional e necessário. As dificuldades surgem pela falta de: avaliação dos produtos/serviços partilhados; resposta em tempo útil, na qualidade, na especificação e na customização às necessidades dos serviços; necessidade de manter alguma autonomia da entidade relativamente aos serviços partilhados; baixo poder de negociação de alguns serviços	Eficiência da Despesa
635	Combater o desperdício na relação com o utente – disponibilizar informação sobre os custos associados ao ato	Responsabilizar os utentes pelos custos que as suas ausências/omissões provocam.	Eficiência da Despesa

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
729	Conceber um Plano Anual de Compras envolvendo todas as unidades orgânicas na sua elaboração (planeamento)	Na maioria das vezes não existe plano de compras e quando existe não “casa” com o orçamento. Existência de ineficiências na despesa	Eficiência da Despesa
636	Criar um modelo normalizado de reporte de gestão em toda a organização	Existe uma panóplia de documentos -de prestação de contas, gestão, compras, RH, financeiros, património - que deviam ser normalizados.	Eficiência da Despesa
9	Efetuar despesa em função do plano de atividades (medir o valor social).	Dar espaço para realizar o que se planeia. A eficiência surge a montante no planeamento e custeio das atividades, sendo que a execução é feita em função desse mesmo planeamento	Eficiência da Despesa
171	Eliminar cativações (em situações tipificadas)	Os meios são deficitários; falta agilidade na utilização das verbas; certas situações específicas não devem ser objeto de cativação: projetos tecnológicos emergentes e capacitação das pessoas nesta áreas	Eficiência da Despesa
302	Garantir autonomia de gestão (ex.: com orçamentos plurianuais)	Falta de autonomia de gestão	Eficiência da Despesa
170	Garantir financiamento majorado quando as iniciativas articulam diferentes entidades e áreas de governo e evidenciam resultado e valor	Porque é necessário levar os projectos às suas consequências e não ficar pelo “monos” (inacabados); porque é necessário realizar investimentos que alavanquem a atividade	Eficiência da Despesa
301	Otimizar a gestão de meios. Investir mais para gastar menos (obras e manutenção); gerir recursos humanos (trabalhadores que utilizam viaturas próprias; técnicos a fazer trabalho administrativo) – utilizar de comunicações móveis com contratos otimizados; utilizar meios eletrónicos (boletim itinerário); melhorar as compras e os arrendamentos	Existe muito desperdício e ineficiência; falta de autonomia de gestão; temos um modelo de compras centralizadas que, por vezes, não funciona corretamente	Eficiência da Despesa
137	Premiar os organismos que promovem a poupança	Os que poupam não são premiados	Eficiência da Despesa
730	Promover ações de sensibilização interna dada pelo técnicos da área financeira (e posteriormente replicadas nas outras áreas de suporte)	Presença forte dos membros do governo nas compras (“discos pedidos”). Existe facilitismo quando se compra por AD e CP quando deveriam ser a exceção	Eficiência da Despesa
172	Rever os acordos-quadro	Os acordos-quadro não servem as necessidades, gastam mais dinheiro e tempo. Não é orgânico	Eficiência da Despesa
136	Simplificar os procedimentos da contratação pública, permitindo nomeadamente, o recurso ao mercado online (ex: permitir a aquisição de bens e serviços fora da ESPAP, desde que seja significativamente mais vantajoso)	Adaptar os procedimentos à nova era digital, o que permite muitas vezes promover a poupança	Eficiência da Despesa
569	Partilhar recursos e desenvolver parcerias por projetos	Envolver as pessoas, motivá-las e promover a eficiência.	Gestão de recursos
568	Simplificar os quadros normativos aplicáveis à gestão pública	Carga burocrática significativa; densificação na norma técnica; falta de gestão estratégica; a iniciativa e atuações são bloqueadas pelo enquadramento legal; a centralização do poder de decisão/fraca autonomia dos dirigentes dos organismos.	Gestão de recursos

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
352	Criar instruções que visem a aplicação imediata das leis (requer iniciativa e proatividade por parte dos organismos da AP central)	A divulgação das instruções nem sempre é imediata à entrada em vigor das leis e não é universal; persistem dúvidas e os processos atrasam (exemplo dos processos de pré-reforma)	Iniciativa e Proatividade
265	Criar mecanismos de incentivo à participação/iniciativa, através de reuniões de trabalho	Falta: Escuta ativa; Cultura de organização de identificação, o “vestir a camisola”; Melhorar a comunicação interna e procurar novas formas de comunicação (alternativas à intranet). Existem dificuldades devido à organização do espaço	Iniciativa e Proatividade
98	Criar plataformas de partilha de experiências	Disponibilizar espaços onde os trabalhadores possam expor e debater as suas ideias e experiências	Iniciativa e Proatividade
264	Delegar mais	Falta: Responsabilizar as pessoas; Distribuir tarefas; Gerir os ativos e não fazer trabalho técnico	Iniciativa e Proatividade
430	Fomentar a iniciativa e inovação com a necessária recetividade, continuidade e efetividade	Falta de espírito críticos, ou quando existe, não há recetividade para a inovação.	Iniciativa e Proatividade
53	Incentivar a inovação (estimular o fazer diferente, através da apresentação de propostas inovadoras - «pensar fora da caixa»)	Falta pensar a nível global e de forma crítica a atividade, com propostas específicas, significa, estimular a melhoria e a inovação. Os trabalhadores podem decidir não agir de forma dinâmica e proativa se não forem desafiados e apoiados nesse processo. As reuniões de equipa – "brainstorming" – e as ações de "team building" podem produzir resultados favoráveis no clima e na dinâmica de trabalho da equipa, bem como na sua produtividade	Iniciativa e Proatividade
350	Promover modelos de gestão que facilitem a iniciativa e a proatividade	É necessário contrariar a cultura dominante de que não podemos falhar porque ela inibe a proposta de iniciativas	Iniciativa e Proatividade
97	Promover o "brainstorming" nas organizações	Criar laboratórios mistos para se exporem as ideias (misturar as equipas para obtenção de novas ideias); criar tutorias (em acesso multi-canal) para preparar a nova geração através da novas ferramentas de comunicação	Iniciativa e Proatividade
351	Remunerar a iniciativa e a proatividade	Deve ser medida e reconhecida para ser mais frequente e com qualidade	Iniciativa e Proatividade
429	Renovar mentalidades e pessoas, contribuindo para a recuperação dos valores do serviço público: Credibilidade; Ética; Rigor; Transparência; Sentimento de pertença – “vestir a camisola”	Desmotivação generalizada dos trabalhadores; desvalorização da imagem do servidor público.	Iniciativa e Proatividade
99	Simplificar e flexibilizar a legislação	Promover uma legislação mais assente em princípios; mapear os procedimentos dos processos	Iniciativa e Proatividade
703	Alargar ferramentas e fóruns de partilha de informação por forma a evitar duplicações e triplicações, p. ex. o Portal da Transparência da Saúde	Existe duplicação de pedidos de informação. Dificuldade de gestão e partilha de informação	Integração de Serviços
238	Harmonizar os procedimentos de acesso aos serviços por parte dos cidadãos	Para melhorar a relação com os cidadãos	Integração de Serviços

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
237	Partilhar informação de forma integrada entre os serviços que dela precisam	Para simplificar as tarefas e garantir transparência	Integração de Serviços
49	Avaliar e introduzir ferramentas ágeis e leves de gestão (ex: rever SIADAP, sistematizar a gestão profissional por projetos e por processos)	Falta planeamento e as ferramentas que existem devem ser analisadas e avaliadas. Falta simplificar e introduzir formas profissionais de trabalho, que permitam melhorar a eficiência e eficácia. Os processos deve estar mapeados, para que os profissionais façam bem à primeira, para que haja homogeneidade	Modelos e Instrumentos de Gestão
372	Avaliar e rever todo o conjunto normativo que condiciona a gestão e a atividade dos diferentes organismos do Estado e harmonizar os ciclos de gestão e avaliação	Ineficiências no atual sistema. Porque é necessário garantir maior responsabilização dos dirigentes e criar condições para flexibilizar e adaptar os modelos de gestão. Os atuais ciclos de gestão e avaliação impedem a execução do orçamento	Modelos e Instrumentos de Gestão
297	Conceder mais autonomia de gestão (gestão de recursos humanos, gestão operacional; orçamental). Na prática significa liderar e gerir com base em "contrato de gestão"	Porque a autonomia de gestão é condicionada; na prática, não se gere com graus de liberdade	Modelos e Instrumentos de Gestão
702	Criar mecanismos de responsabilização direta do avaliador SIADAP pela respetiva avaliação	Disparidade de critérios de aplicação do SIADAP3 utilizados pelos avaliadores. Necessário reduzir as assimetrias resultantes de diferentes abordagens à gestão pelos dirigentes intermédios	Modelos e Instrumentos de Gestão
742	Criar um mecanismo de comunicação e análise comparada, que permita à entidade competente efetuar uma análise entre a prática administrativa e as decisões judiciais que vão em sentido diverso, com vista a produzir atempadamente novas orientações ou normas para dirimir esse conflito	Porque há Acórdãos dos Tribunais Administrativos que se aplicam a casos concretos e que criam situações de tratamento diferenciado dentro das organizações	Modelos e Instrumentos de Gestão
8	Dar capacidade à gestão e autonomia orçamental aos gestores públicos.	Existe desperdício de tempo e falta de orçamento disponível. As regras orçamentais limitam. Falta gerir necessidades; na prática hoje administram-se burocracias; há necessidade de se reunirem condições para cumprimento do plano de atividades	Modelos e Instrumentos de Gestão
666	Definir uma carta básica de requisitos (instalações, equipamentos, RH,...) em função dos serviços prestados	Ausência de modelos/instrumentos de apoio à gestão; não são definidas prioridades; não existe investimento em instalações, equipamento e RH.	Modelos e Instrumentos de Gestão
667	Descentralizar, autonomizar e negociar as opções de gestão, com responsabilização (conceder autonomia para gerir o orçamento pela própria entidade, estender casos experimentais para outras entidades)	Imposição de contratos programa sem haver recursos; visão egocentrista nos gabinetes/ desconhecimento das especificidades das realidades locais.	Modelos e Instrumentos de Gestão
965	Desenvolver os modelos de avaliação, nomeadamente SIADAP 3. Efetuar comparações intra e inter entidades. Desenvolver sistemas de ranking. Ter métricas mais adequadas.	Corrigir os erros estruturais do SIADAP e reduzir a extrema dificuldade na sua aplicação; Não serve o seu propósito e tem uma reputação negativa; É preciso que seja mais transversal (igual) na sua aplicabilidade; Não existem os recursos necessários para a sua devida aplicação; Reduzir a assimetria dos tempos de avaliação; Diferenciar os objetivos estratégicos dos objetivos funcionais; Aprender com outros modelos (internacionais, da academia, etc).	Modelos e Instrumentos de Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
540	Disseminar as linhas de orientação estratégica dentro dos organismos de forma transversal.	Falta de integração e uniformização dos serviços; falta de alinhamento dos instrumentos de gestão das entidade da Área Governativa; falta de diretrizes superiores ao nível da estratégia.	Modelos e Instrumentos de Gestão
215	Efetivo planeamento de atividades em função de outcomes e não de outputs	Lógica mecanizada e de conformidade legal; formalidade dos documentos; volume dos reportes; falta de alinhamento entre o que é estratégico e funcional	Modelos e Instrumentos de Gestão
725	Envolver as unidades orgânicas na definição dos instrumentos de gestão (ex: elaboração do Plano Anual de Actividades e Orçamento)	Não existe articulação entre os instrumentos Falta de envolvimento na definição e alimentação (dados) dos instrumentos É visto como obrigação e não como instrumento estratégico da gestão	Modelos e Instrumentos de Gestão
567	Estimular uma cultura de inovação na AP	Penalização do erro; pouco espaço e tempo para a experimentação; pouca partilha de experiência e de conhecimento; não se promovem sinergias.	Modelos e Instrumentos de Gestão
632	Facultar aos dirigentes intermédios e superiores instrumentos que lhes permitam flexibilizar a gestão do seu pessoal, tendo em vista a eficácia e eficiência na prossecução dos objetivos	O dirigente deve ter os instrumentos que lhe permitam facilitar/premiar/prevenir a prestação dos seus colaboradores tendo como foco os resultados.	Modelos e Instrumentos de Gestão
269	Fazer reuniões de benchmarking	Falta de momentos para partilha de informação (troca de ideias). Partilha do conhecimentos para evitar redundâncias	Modelos e Instrumentos de Gestão
50	Garantir alinhamento aos diferentes níveis (tutela, entidade e dentro da entidade nas unidades orgânicas)	Todos os trabalhadores necessitam saber quais os objetivos e o tipo de contributos esperados. As pessoas devem saber que existem consequências para a sua atuação	Modelos e Instrumentos de Gestão
511	Garantir uma abordagem integrada dos diversos instrumentos de planeamento.	Porque existem vários desafios transversais à AP que se devem refletir em instrumentos igualmente transversais (ex: questões ambientais, de género, climáticas).	Modelos e Instrumentos de Gestão
296	Gerir por projetos	Vive-se o dia a dia absorvido/a para cumprir e não pensar a longo prazo; porque é necessário quebrar silos; porque é necessário aproveitar competências	Modelos e Instrumentos de Gestão
324	Implementar o planeamento e avaliação nos serviços	Falta de integração dos instrumentos de gestão no ciclo de gestão; falta de análise dos processo de trabalho (como se faz?); falta de planeamento estratégico e sua articulação com a gestão operacional e avaliação do risco	Modelos e Instrumentos de Gestão
566	Investir em modelos certificados de qualidade nos serviços públicos	Falta de uniformização; processos, procedimentos de controlo deficitários; avaliação que promove.	Modelos e Instrumentos de Gestão
967	Investir na construção de orientações e de normativos de forma participativa.	Melhorar o nível de participação; adotar metodologias assentes em boas práticas.	Modelos e Instrumentos de Gestão
373	Maior participação e transparência na elaboração dos instrumentos de gestão (ex: orçamento e relatório)	Porque é necessário: Maior responsabilização e autonomia. Racionalização e otimização de recursos. Maior comunicação entre as pessoas. Motivar. Porque há maior probabilidade de ocorrer inovação em grandes grupos	Modelos e Instrumentos de Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
779	Melhorar e generalizar os sistemas de gestão existentes (GERHUP, GERFIP), assim como a capacidade de resposta de quem os disponibiliza	Porque os sistemas de gestão atuais não permitem extrair informação integrada de forma célere que sirva de suporte à decisão. Necessidade de garantir a interoperabilidade entre ferramentas de gestão (GERHUP, GERFIP, GEADAP) de forma a permitir uma monitorização constante e planeamento adequado. Responder à pressão para apresentação de indicadores de gestão	Modelos e Instrumentos de Gestão
541	Otimizar o modelo de instrumentos de gestão em vigor, promovendo a modernização da sua conceção, comunicação e avaliação.	Falta de avaliação dos resultados; normalizar e uniformizar os instrumentos de gestão; redução da carga administrativa; revisão do sistema e melhoria contínua.	Modelos e Instrumentos de Gestão
102	Partilhar os dados administrativos	Crear condições de acesso; normalizar a disponibilização dos dados administrativos entre entidades	Modelos e Instrumentos de Gestão
214	Política de gestão de recursos humanos com maior autonomia e flexibilidade	Perspetivas de carreira deficitárias; dificuldade na atribuição de incentivos	Modelos e Instrumentos de Gestão
565	Promover um maior alinhamento entre os diversos instrumentos e o calendário	Desalinhamento dos objetivos aos vários níveis (DS, DI e trabalhador)	Modelos e Instrumentos de Gestão
268	Recorrer a ferramentas (plataformas) informáticas para apoio na monitorização do desempenho	Melhorar a monitorização do desempenho. Falta de alinhamento/articulação. Falta de interoperabilidade entre sistemas. Agilização do processo de decisão	Modelos e Instrumentos de Gestão
631	Reforçar o modelo de trabalho por projeto multidisciplinar com metas e objetivos exequíveis e mensuráveis	O trabalho rotineiro, pela orgânica ou pela carreira, é menos motivador; é necessário reforçar a qualidade do serviço prestado.	Modelos e Instrumentos de Gestão
724	Rever a legislação do SIADAP e outros IGs ao nível da articulação entre eles, de forma a estarem alinhados estrategicamente (ex: prazos de execução SIADAP: SIADAP 1 → 1 ano; SIADAP 2 → 3 a 5 anos comissão de serviço; SIADAP 3 → 2 anos)	A legislação não permite a coincidência de datas na execução dos instrumentos (SIADAP, Plano Anual de Atividades; Mapa de Pessoal; Orçamento)	Modelos e Instrumentos de Gestão
101	Rever e simplificar os instrumentos de gestão e sua integração	Evitar a duplicação dos dados (reduzir a carga administrativa); rever o SIADAP	Modelos e Instrumentos de Gestão
7	Rever modelo de SIADAP e criar uma avaliação mais consistente.	Não existe articulação, nem aplicação ou consequências; e falta liderança eficaz. O SIADAP não permite gerir situações de desempenho continuamente insuficiente (abaixo do padrão). Falta justiça equitativa (articulação, aplicação, consequência, consistência, underperformance)	Modelos e Instrumentos de Gestão
780	Rever o modelo de avaliação de desempenho, torná-lo menos burocrático e totalmente eletrónico	Necessidade de tornar mais célere os procedimentos. Promover interação entre os intervenientes no processo. Monitorização continua da evolução do processo. Reduzir utilização de papel. Necessidade de adequar os diferentes ciclos de gestão (QUAR anual, SIADAP 2- Comissões, SIADAP3 – Bial)l	Modelos e Instrumentos de Gestão
743	Rever os suplementos remuneratórios que geram diferenciação entre organismos sem justificação nas funções	Porque gera insatisfação e aumenta a mobilidade dos trabalhadores entre serviços, dificultando a estabilização dos mesmos. Porque existem remunerações diversas para as mesmas funções	Modelos e Instrumentos de Gestão
298	Simplificar instrumentos (de planeamento, de monitorização e de avaliação, incluindo SIADAP)	Instrumentos são muito pesados e redundantes; a atividade é complexa e difícil de gerir; o sistema de quotas deve ser revisto	Modelos e Instrumentos de Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
510	Simplificar os instrumentos de planejamento, gestão e prestação de contas e de recursos humanos.	Porque os serviços lidam com uma panóplia de obrigações de produção de documentos prospectivos e de reporte.	Modelos e Instrumentos de Gestão
966	Simplificar os processos de aquisição.	Reduzir o tempo de aquisição; Melhorar os acordos-quadro porque alguns são limitadores; (nomeadamente nas tecnologias com equipamentos disponíveis obsoletos); Integrar informação relativa aos pareceres das diferentes entidades (AMA, ESPAP).	Modelos e Instrumentos de Gestão
323	Uniformizar sistemas de gestão na área governativa	Os modelos de gestão não são uniformes nos serviços; necessidade de transparência/falta de "feedback"	Modelos e Instrumentos de Gestão
424	Alargar o modelo de Centro de Competências a outras áreas de especialidade	Necessitamos de respostas mais céleres, uniformes e adequadas; por uma questão de eficiência e eficácia; necessitamos de mais transparência nas tomadas de decisão.	Modelos e instrumentos de gestão e informação
426	Conceber, de forma centralizada, sistemas de informação para implementação da legislação de âmbito transversal à AP (Legitimado pela falta de RH nas TIC's)	Faltam instrumentos para auxiliar a gestão; prestação da mesma informação várias vezes; há falta de recursos humanos.	Modelos e instrumentos de gestão e informação
425	Criar a Intranet da Administração de Pública – o centro de partilha de saber e conhecimento: normalizar a atuação das instituições; divulgação de pareceres e orientações técnicas por entidades, tais como, DGAEP, DGO, CGA, SS, ADSE etc..	Necessidade de harmonização de decisões dentro da AP.	Modelos e instrumentos de gestão e informação
948	Alterar as práticas associadas à gestão: Clarificar e comunicar os objetivos e as competências; Identificar e articular as responsabilidades entre instituições; Garantir uma visão integrada das problemáticas.	Porque há diversos níveis do Estado que confluem para o mesmo objetivo e para os mesmos resultados; Existe duplicação de tarefas; O envolvimento dos trabalhadores é incipiente quer na definição, quer na concretização da estratégia; Fomentar a clareza e a transparência na gestão dos organismos; É necessário reforçar os canais de comunicação (internos e externos), o compromisso e a corresponsabilização.	Modelos e Instrumentos de Gestão, Trabalho colaborativo e Partilha de Dados
949	Identificar e partilhar informação, conhecimento e práticas.	Há falta de articulação no desenvolvimento do trabalho por cada entidade; há sobreposição de dados e duplicação de tarefas; há desconfiança entre serviços; fomentar o trabalho em rede intra e inter institucional.	Modelos e Instrumentos de Gestão, Trabalho colaborativo e Partilha de Dados
950	Repensar o papel fiscalizador da AP Central de forma a assegurar o cumprimento dos regimes legais.	Constata-se a existência de ilegalidades que perduram no tempo; valorizar e credibilizar as funções do Estado (por desconhecimento ou percepção de impunidade); evitar a frequente criação de regimes legais de exceção e a inoportunidade, no tempo, da intervenção do Estado.	Modelos e Instrumentos de Gestão, Trabalho colaborativo e Partilha de Dados
479	Dinamizar ações de exercício físico e bem estar entre colaboradores	Porque é necessário criar mecanismos que reforcem a proximidade entre colaboradores	Motivação
599	Garantir a participação dos trabalhadores na definição das medidas de operacionalização dos objetivos da organização.	Porque é necessário: aumentar o envolvimento e a participação dos trabalhadores nos processos de decisão; reforçar a corresponsabilização dos trabalhadores.	Motivação
478	Implementação de ações de coaching obrigatórias para dirigentes superiores (de 1º e 2º grau) e gestores públicos	Porque é necessário assegurar o equilíbrio entre inteligência emocional e competências técnicas e profissionais	Motivação

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
517	Premiar a participação que acrescenta valor, construindo uma bolsa de Incentivos adaptada à realidade de cada serviço e equipa ou colaborador.	Porque é necessário fomentar a participação criativa de todos os envolvidos e o retorno imediato potencia a motivação.	Motivação
405	Prémios de desempenho para a Administração Pública em função da avaliação: Para gestores públicos, dirigentes e trabalhadores;	Dificuldade de captação de talento; Falta de valorização dos recursos humanos;	Motivação
130	Promover a capacitação de todos os trabalhadores para os desafios da era digital, com o envolvimento de todas as equipas	Há necessidade de capacitar as pessoas, para que os próprios sejam dinamizadores da mudança	Motivação
131	Promover novas formas de reconhecimento dentro e fora do SIADAP	Há necessidade de reconhecimento do mérito dos trabalhadores, de forma a promover a motivação; as pessoas necessitam de se sentir envolvidas em todo o processo e que fazem parte da decisão	Motivação
516	Reforçar uma gestão participativa que envolva dirigentes, os mais interessados e stakeholders.	Porque é necessário que todos os agentes e interessados participem ativamente na gestão para obter ganhos de eficiência e de eficácia.	Motivação
406	Rever o quadro remuneratório dos dirigentes	A remuneração está indexada à remuneração dos detentores de cargos políticos	Motivação
404	Um modelo de avaliação que contemple o desempenho das funções em cargos de dirigentes nas carreiras de origem	Quem exerce funções de dirigentes é prejudicado na sua carreira de origem; Desmotiva os dirigentes e estagna as carreiras	Motivação
972	Adequar as respostas ao que os públicos procuram.	Simplificar os processos (desmaterialização e interoperabilidade); dar respostas mais rápidas; melhorar o acompanhamento dos processos.	Níveis de Maturidade dos Serviços
973	Aumentar a cooperação entre serviços no mesmo sector e entre sectores. (por exemplo: entre Direções-Gerais)	Agilizar e harmonizar procedimentos; facilitar a vida ao cidadão uma vez que os processos são muitas vezes comuns.	Níveis de Maturidade dos Serviços
216	Desenvolver trabalho colaborativo e em rede que permita a partilha de conhecimentos, a aproximação territorial e o potencial dos resultados	Heterogeneidade dos níveis de maturidade; custos de interioridade; exercício da verdadeira liderança	Níveis de Maturidade dos Serviços
217	Investir na transformação digital no domínio da regionalização/descentralização para potenciar o desenvolvimento de competências e o trabalho em rede	Défice de condições de implementação; lógica orçamental	Níveis de Maturidade dos Serviços
749	Partilhar experiências, com vista a elevar o nível de desenvolvimento dos serviços: Intra organizações (ótica organizacional) e Inter Organizações (ótica funcional).	Porque há uma discrepância entre organismos e isso não facilita o diálogo na implementação de políticas transversais e comuns na AP. A partilha beneficia quer o conhecimento, quer a experiência e retém o conhecimento	Níveis de Maturidade dos Serviços
750	Reativar a rede de colaboradores no formato que existia: Rede de Interlocutores de trabalho colaborativo, da DGAEP (RITC).	As matérias comuns aos diversos serviços da AP, eram disseminados através deste repositório. Porque deixou de existir um acervo documental atualizado e partilhado	Níveis de Maturidade dos Serviços
782	Conciliar as atividades planeadas com o orçamento proposto e o aprovado	Necessidade de dispor de um orçamento aprovado que seja adequado às atividades que o serviço vai desenvolver para dar resposta às necessidades planeadas	Orçamento Participativo

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
781	Consagrar uma parcela do orçamento do serviço à participação, com indicação das medidas possíveis	Necessidade de envolver os cidadãos e as empresas, mas também os serviços e os seus trabalhadores, na elaboração do orçamento, em áreas que permitam melhorar as condições e a qualidade do serviço prestado, criando compromisso entre todas as partes	Orçamento Participativo
166	Capacitar a Administração Pública a lidar com as novas soluções	Não há investimento suficiente em formação nas tecnologias emergentes; este investimento é elevado mas necessário (não o ter significa dependência externa); existe a possibilidade de reforçar a base colaborativa, em escala e harmonização, nesta capacitação (sinergias)	Tecnologias Emergentes
408	Criar planos de preservação digital: Para salvaguardar o património e memória da instituição	Falta de gestão de conhecimento; Enorme risco de perda de informação; Há uma eliminação indiscriminada de documentos;	Tecnologias Emergentes
368	Criar uma base de dados de soluções tecnológicas emergentes existentes na AP que permita identificar os organismos com maiores competências nesta área (ex: na área da inteligência artificial)	Há competências internas na administração pública. Não há orçamento para contratar. Desconhecemos o que já existe e necessitamos partilhar o conhecimento, a capacidade e as soluções tecnológicas	Tecnologias Emergentes
369	Garantir, prever e cativar dotação orçamental para as tecnologias emergentes nomeadamente na aquisição de serviços	O Estado não tem condições nem financeiras nem de recursos para acompanhar a evolução das tecnologias emergentes se não investir. Hoje em dia não se compram apenas programas e hardware mas adquire-se prestação de serviços tecnológicos externos	Tecnologias Emergentes
407	Implementar sistemas de gestão documental interoperáveis: Ter acesso a todo o processo de tramitação interministerial;	O sistema não é transparente; Os dirigentes não conseguem verificar em que estado estão os processos; Cria entropia na gestão;	Tecnologias Emergentes
167	Orientar as soluções para o cidadão (ex: disponibilizar dados abertos)	Há informações que precisam de ser disponibilizadas ao cidadão. O cidadão tem direito a esses dados; este investimento é dedicado e tem finalidade e por isso incrementa a probabilidade de retorno (na imagem da AP e no valor que entrega)	Tecnologias Emergentes
322	Avaliar como utilizar as novas tecnologias (inteligência artificial, robótica e dados aberto) garantindo a segurança e a privacidade	A tecnologia como facilitador	Tecnologias emergentes e segurança de dados
321	Investir na integração das aplicações	A informação encontra-se dispersa em diferentes plataformas; a inexistência de uma avaliação das plataformas existentes; recurso excessivo aos privados criando uma dependência do exterior; redundância de sistemas/falta de partilha de meios	Tecnologias emergentes e segurança de dados
320	Promover o teletrabalho (quando se justifique)	Ainda não existe possibilidade de trabalhar em casa; porque há necessidade de incentivar a produtividade	Tecnologias emergentes e segurança de dados
473	Alargar o modelo da REJURIS (JurisAPP) – partilha de conhecimento e informação relativa a questões transversais	Porque existem questões transversais (orçamentais, de contratação pública, de recursos humanos) cuja interpretação e/ou aplicação são díspares e com os inerentes custos organizacionais e de contexto.	Trabalho Colaborativo
668	Capacitar os centros de saúde com meios para fazer consultas por videoconferência (tele medicina em articulação com os hospitais)	Falta de autonomia; falta de integração de cuidados (primários, hospitalares, diferenciados); para rentabilizar meios humanos; falta de espírito de partilha.	Trabalho Colaborativo

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
472	Criação de equipas multidisciplinares e multissetoriais para a abordagem de temáticas concretas (organização do trabalho em função do resultado final e não da organização).	Porque é necessário colmatar a tendência para abordar e resolver as questões em função de lógicas ou leituras organizacionais e não em função das necessidades.	Trabalho Colaborativo
132	Criação de uma rede tecnológica, que permita não só a partilha de informação, mas que promova a implementação de projetos, com vista à resolução de problemas comuns aos vários organismos da AP	Necessidade de maior integração e de colaboração entre serviços, partindo das necessidades próprias dos mesmos; necessidade de melhorar a capacidade de resposta ao cidadão; há uma necessidade crescente da existência de serviços cada vez mais especializados	Trabalho Colaborativo
783	Criar canais (ou utilizar os disponíveis) de partilha de informação entre os serviços e que sejam de utilização obrigatória	Necessidade de interoperabilidade e partilha de dados, impossibilitada porque cada organismo usa modelos diferentes de gestão documental ou sendo o modelo o mesmo, eles são estanques.	Trabalho Colaborativo
100	Criar ferramentas digitais	Promover o trabalho transversal e multidisciplinar (numa primeira fase dentro da AP e depois de consolidado para fora da AP); desenvolver laboratórios mistos para dinamizar a troca de ideias; promover tutorias (em acesso multi-canal)	Trabalho Colaborativo
348	Criar grupos de trabalho com vista à implementação quer de ações legislativas quer de investimento	É necessário que as alterações produzidas sejam integradas com os contributos de todos os intervenientes	Trabalho Colaborativo
784	Criar novos centros de competências ou melhorar os existentes em áreas especializadas	Necessidade de concentrar conhecimento especializado em determinadas áreas, designadamente de ferramentas de gestão e de recursos humanos	Trabalho Colaborativo
539	Criar redes, intra e interministeriais, para determinadas temáticas de interesse transversal. Por exemplo, projetos de modernização, financiamento para os projetos, área ambiental de desenvolvimento sustentável e de recursos humanos.	Falta de uniformização de processos; melhorar a transparência; evitar a duplicação de trabalho; potenciar as sinergias; eficiência da despesa.	Trabalho Colaborativo
349	Criar um canal de partilha de conhecimento	Permite identificar e conhecer boas práticas; permite poupar tempo; permite encontrar soluções para um mesmo problema já tratado por outros	Trabalho Colaborativo
374	Criar, adaptar, partilhar e compatibilizar/integrar sistemas de informação e garantir as suas atualizações sucessivas	Porque permite conferir aos processos eficiência e eficácia	Trabalho Colaborativo
726	Dar a conhecer ao outro o que se faz, através de métodos passivos (ex: newsletter, manuais de procedimentos com o foco no funcionário), ou de métodos ativos (ex: troca de funções por um dia, “por um dia o Conselho Diretivo na minha cadeira”)	Falta de comunicação interna e de partilha. Não se sabe o que cada um faz nem o que outra orgânica faz	Trabalho Colaborativo
538	Desenvolver modalidades que promovam o trabalho colaborativo, através da criação de uma plataforma e da promoção de fóruns com as equipas.	Evitar o trabalho em duplicado; melhorar o conhecimento do trabalho das equipas; necessidade de envolvimento entre as equipas.	Trabalho Colaborativo
164	Desenvolver sistemas e plataformas colaborativas	Falta: Comunicação e partilha entre entidades; adaptação entre sistemas (interoperabilidade e harmonização); informação e serviços ao cidadão, com desburocratização; potenciar o trabalho colaborativo com uso de ferramentas (processos e sistemas)	Trabalho Colaborativo

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
239	Desenvolver uma plataforma de difusão de boas práticas e orientações na área da gestão na AP	Para benchmarking; para otimizar tempo e recursos; ara uniformizar procedimentos	Trabalho Colaborativo
785	Disponibilizar ferramentas corporativas (quer nos serviços centrais quer nos desconcentrados) para permitir trabalhar fora do local físico (ex.: portáteis, “nuvem”)	Rentabilizar recursos humanos e tecnológicos	Trabalho Colaborativo
165	Formalizar redes colaborativas (implementar abordagem global de trabalho, envolvimento e implicação de pessoas e entidades)	Falta: Dinamizar atividade de partilha e participação nas entidades e entre entidades; realizar e implementar efetivamente programas e planos (diferentes entidades e áreas governativas); garantir que cada interveniente cumpre o seu papel	Trabalho Colaborativo
669	Mapear centros de excelência e projetos inovadores/boas práticas que permitam a otimização dos recursos	Falta de disseminação das boas práticas	Trabalho Colaborativo
892	Promover a integração de serviços e a partilha de informação	Acesso mais rápido a dados e informação; Fornecimento de respostas mais rápidas	Trabalho Colaborativo
727	Promover a rotatividade entre funções, nas áreas de suporte, ligado à estratégia e características da organização e como medida de controlo interno	Falta de motivação dos funcionários. Corrupção.	Trabalho Colaborativo
728	Promover a uniformização da informação e do princípio “only once” (ex: troca de experiências dentro da organização e entre outros organismos)	Duplicação de tarefas. Pedimos a mesma informação várias vezes e até dentro da própria AP	Trabalho Colaborativo
375	Promover encontros por áreas temáticas com regularidade	Porque é necessário: partilhar know-how, identificar competências, dinamizar a aplicação de novas soluções	Trabalho Colaborativo
133	Promover reuniões inter serviços regulares entre os dirigentes da AP	Necessidade de partilha de boas práticas e de fomentar o trabalho colaborativo	Trabalho Colaborativo
514	Realização de um diagnóstico de processos transversais a AP.	Porque existem processos que sendo transversais à AP são trabalhados de uma forma sectorial.	Trabalho Colaborativo
515	Reengenharia dos processos identificados tendo como foco o destinatário final e o princípio do “only once”.	Porque se devem reduzir ou eliminar as ineficiências decorrentes de processos desadequados.	Trabalho Colaborativo
1047	Maior dotação orçamental para otimizar e rentabilizar os trabalhadores nos ambientes de trabalho.		Transversal
1024	A AP equipara as organizações às empresas.		N/A
1039	A comunicação social afunda a AP com as notícias sobre burocracia.		N/A
937	Acabar com o sentimento de pertença com os hot seats; estimula a comunicação entre pessoas e quebra determinados aspetos negativos (ex.: “intimidades”); acabo com os séniores de um lado e os jovens de outro; aproxima todos com a convivência;		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1096	Adotar medidas que permitam combater o problema da escassez de mão de obra que se tem verificado nos últimos anos, designadamente permitir que os trabalhadores estrangeiros ao serviço das empresas nacionais, estabelecidas noutros países/mercados possam trabalhar em Portugal, através da eventual criação de um regime excecional de mobilidade transnacional de RH: a mobilidade dos recursos humanos das empresas internacionalizadas é um fator essencial e devem ser desenvolvidos mecanismos ágeis que permitam, de forma simples e desburocratizada, realocar estes recursos.	Articular com o trabalho desenvolvido no âmbito do Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia (CEIE), realçando a importância de serem debatidas e apresentadas medidas de simplificação administrativa que contribuam para a facilitação das exportações e processos de internacionalização das empresas portuguesas. O reforço da internacionalização da economia portuguesa é um dos desafios mais importantes, que o País tem pela frente. Mais do que uma questão empresarial ou sectorial, está em causa a própria sustentabilidade da nossa economia. O esforço para a internacionalização só pode alcançar bons resultados se for objeto de um apoio consistente e integrado, por parte do poder político. Pretende-se também uma solução similar à que já existe noutros países, admitindo-se que as empresas que exercem a sua atividade noutras geografias, possam, ainda que a título transitório, recorrer aos trabalhadores que fazem parte dos seus quadros, mas provenientes de países terceiros. Na maioria dos casos estão em causa trabalhadores oriundos de Países de Língua Oficial Portuguesa, conhecedores da realidade empresarial dos seus empregadores que os formaram ao longo dos anos, permitindo-se, desta forma, uma mais rápida adaptação e integração no mercado de trabalho nacional	N/A
247	Adotar um novo modelo de gestão por objetivos e tarefas e não de ocupação de tempo		N/A
147	Afetar recursos em função das prioridades o que implica instalar e desinstalar funcionalidades. Como os recursos são escassos, importa definir prioridades e afetar os recursos onde eles são mais necessários		N/A
860	Agilizar a resposta aos estágios profissionais	Prazo de resposta demorado (5 a 6 meses); A janela de interesse perde oportunidade	N/A
865	Ajustar os horários de funcionamento da AP em função dos horários laborais	Dificuldades de funcionamento e organização no trabalho; Constrangimentos por conta da assiduidade	N/A
822	Alinhar P.A. e P.O., assim como atividades e KPIs	Fixar as pessoas no valor entregue, relevante é a tarefa e o resultado (mais este)	N/A
879	Alterar o modelo de financiamento das empresas públicas (introduzindo o financiamento exclusivo via OE)	Reduzir a dependência da banca; Promover a transparência; Diminuir a carga fiscal	N/A
145	Ancorar a inovação no redesenho de processos.		N/A
853	Aplicar o que se encontra regulamentado em termos de consequências para a incapacidade da AP no quadro do Portugal 2020	Resposta tardia da AP face à autorização para a execução de projetos com financiamento aprovado; Desconhecimento, por parte das equipas que acompanham os projetos, dos documentos que são solicitados; Capacitar as equipas para responder adequada e atempadamente aos projetos aprovados e sensibilizá-las para as consequências que a ausência de resposta provoca nas empresas	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
732	Aproveitar o património das escolas para outras finalidades, rentabilizando o que está parado (residências de estudantes, alojamento local)		N/A
854	Assegurar os pagamentos e garantir os tempos de execução	A ausência do pagamento no tempo certo compromete a internacionalização das empresas. O cumprimento dos prazos é essencial para a execução dos projetos	N/A
875	Aumentar a autonomia dos trabalhadores da AP	Influência negativa no workflow; Lentidão e ausência de resposta; Processos de decisão complexos; Prejuízo para o normal funcionamento das empresas	N/A
838	Aumentar os prazos entre legislar e implementar (entrada em vigor dos diplomas) antecipando as dificuldades de adaptação tanto da AP quanto dos utilizadores	Dificuldade de acompanhamento por parte das empresas	N/A
944	Avaliar os dirigentes em 360º.		N/A
545	Caminhar para uma carreira dirigente da Administração Pública		N/A
821	Canalizar valor de impostos (IVA, por ex) da atividade da empresa para situações tipificadas (ex. criação de postos de trabalho, responsabilidade social) e criar mecanismos de reinvestimento de capital antes de sair das empresas	Impostos estrangulam atividade empresarial, em especial no seu arranque; Porque não têm capital disponível para se financiarem; Porque ajuda manter o dinheiro dentro de casa	N/A
1012	Capacitar a AP com mecanismos, instrumentos e autonomia para a concretização de medidas de política enunciadas (ex: orçamentos com base de género e pobreza)	Existe a legislação mas a aplicabilidade ainda é deficitária	N/A
835	Centralizar a comunicação entre as empresas e as universidades (comunicação bidirecional) através de um único organismo	Dificuldade em estabelecer pontes entre as empresas e as universidades; Falta de uniformização de tempos, processos e procedimentos; Desconhecimento das valências e projetos desenvolvidos pelas universidades	N/A
801	Centralizar a informação dos incentivos (ex.: Sua divulgação no Portal da Empresa)	A AP devia conhecer melhor os programas de incentivos da EU; Complexificação das diretivas; Diminuir o tempo de análise das candidaturas a programas a incentivos	N/A
1130	Centro de competências	Como consequência do movimento descrito anteriormente, mais tarde tal poderia dar origem a um centro de competências destinado a avaliação processual, melhoria contínua, etc, das medidas transversais, tendo como objeto de trabalho a verificação do impacto de medidas de modernização implementadas em anos anteriores e a compilação de boas práticas replicáveis para outros contextos	N/A
546	Combater o ciclo vicioso da falta de tempo para inovar, sem esquecer o fator dissuasor que representa o risco associado		N/A
152	Conhecer e aplicar as normas vigentes (da Qualidade,...)		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
991	Construir parcerias com as instituições do ensino superior, criar mecanismos de incentivo a estas parcerias e o necessário reforço orçamental são essenciais para concretizar a mudança (impulsionada por esta estratégia);		N/A
916	Corrigir as assimetrias (de investimento e de resposta) na Administração Pública;		N/A
1102	Criação de manuais de procedimentos especializados	Tendo em conta a complexidade do sistema fiscal português, deveria ser equacionada a possibilidade de se proceder à criação de manuais de procedimento por parte da AT, abrangendo diversas áreas de atuação. A existência de tais manuais não só garante a uniformização de atuação por parte dos contribuintes com a mesma natureza e características semelhantes, evitando, também, a penalização resultante i) da interpretação da legislação complexa, ii) da dispersão de informação aplicável e, bem assim iii) do total desconhecimento da forma de atuação em caso de novos procedimentos instituídos. A elaboração dos manuais propostos deveria ser feita em conjugação com diversas áreas, por forma a evitar incoerências internas, tanto formais como substantivas	N/A
1114	Criação de um número único de identificação das empresas perante o Estado	Não obstante já existir um número único de matrícula na Conservatória do Registo Comercial e de identificação fiscal, este poderia ser alargado para abranger, igualmente, o número de identificação perante a Segurança Social. Tal medida permitiria a simplificação no processo identificativo do contribuinte.	N/A
814	Criar apoios efetivos, informativos e financeiros, em Lisboa	Que exista um apoio efetivo financeiro em Lisboa (estão todos fora de Lisboa,), assim como a disponibilidade de informação	N/A
813	Criar apoios para estágios profissionais	As soluções não permitem incentivar estagiários para as empresas	N/A
787	Criar as condições necessárias para facilitar a gestão, para motivar e encontrar motivação.		N/A
804	Criar contexto favorável à inovação na contratação Pública	Igualdade de circunstâncias que privilegia o meio internacional; Privilegia o custo/hora homem; Pre-commercial Procurement.	N/A
825	Criar equipas multidisciplinares de resposta rápida às alterações legislativas com o desejável acompanhamento ao nível do desenvolvimento de plataformas digitais mais simples e eficazes	Processo complexo e pouco user friendly; As empresas precisam de muito tempo para se adaptarem à lei; Respostas rápidas por parte da AP	N/A
799	Criar equipas multidisciplinares nos processos de inovação da AP (promover as diferentes áreas de conhecimento dos participantes e promover a sua rotatividade nos projetos)	Desconfiança da AP nas empresas	N/A
919	Criar fóruns e órgãos próprios (ainda que informais) para partilhar as dificuldades e as soluções;		N/A
451	Criar homogeneidade nos procedimentos de recursos humanos		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
306	Criar iniciativas concretas de agreguem vários serviços enquanto projetos conjuntos/transversais que ultrapassem a mera colaboração e partilha de informação em alternativa à criação individual de serviços (ex: assistente virtual único para interagir com o cidadão)		N/A
242	Criar mecanismos de flexibilidade, instrumentos de gestão e respostas específicas (para garantir maior eficácia e eficiência)		N/A
844	Criar mecanismos de observação e recolha de informação (in loco) que permitam ao Estado tomar contacto com o quotidiano das empresas, identificar as suas dificuldades e necessidades (eventualmente através da figura de “observadores” que, em contexto real, possam acompanhar as atividades e funcionamento diário do sector empresarial)		N/A
794	Criar um departamento específico para as situações “fora do normal” (ex.: Bagagem fora de formato)	Dificuldade em localizar processos/assuntos pendentes e em que fase se encontra, opacidade da AP; As pessoas nem sempre tem o perfil adequado para dar resposta; Os serviços não têm as ferramentas para responder a novas situações; A AP deve pensar antes de pedir informação às empresas (porque a quer e como a vai validar).	N/A
1080	Criar um mecanismo centralizado de consentimentos que permita aos cidadãos indicarem quem e em que condições pode aceder aos dados de que é titular	Tentar acabar com a burocracia infundável que impõe aos cidadãos o fornecimento repetido de dados e eliminar a necessidade de requerer informação certificada que já está contida em bases de dados públicas. Para além disso, os cidadãos poderiam de forma lícita e informada, dar e revogar consentimentos, nos termos dos quais, Entidades Públicas e Privadas acedessem aos seus dados num ambiente seguro e regulado cumprindo-se desta forma o Regulamento Geral de Proteção de Dados.	N/A
1030	Criar um plano único estratégico para a AP	É necessário ter um instrumento de mudança que articule todas as iniciativas	N/A
1101	Criar um regime geral das taxas e regime das contribuições financeiras a favor de entidades públicas	Uma medida de simplificação do funcionamento do sistema pode passar pela publicação de diplomas base essenciais à clarificação do quadro legal em que operam as empresas. A concretização do princípio da coerência do sistema fiscal obriga à aplicação de um regime geral das taxas e de um regime geral das contribuições financeiras a favor de entidades públicas. Através destes regimes, será possível coordenar as diferentes taxas cobradas pelo Estado — nos diferentes níveis da sua administração — tornando a sua liquidação e pagamento mais eficiente e reduzindo encargos.	N/A
819	Criar um sistema de notificação do valor a pagar (ato isolado e recibos verdes)	Evitar surpresas desagradáveis	N/A
307	Criar uma nova imagem do trabalhador público, essencial para motivar a forma de trabalhar na AP, partindo necessariamente do desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada com essa mensagem (“vestir a camisola”)		N/A
791	Criar uma revista sobre políticas públicas		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
818	Cumprir prazos de resposta	Não existem respostas, os nossos prazo são sempre obrigatórios e não existem para a AP	N/A
683	Dar mais poder/autonomia aos dirigentes e gestores públicos, para que participem na definição das estruturas orgânicas dos serviços/organismos		N/A
1123	Definir a Ordem dos Advogados como repositório único da informação dos Advogados	Desde Setembro de 2017 que a OA disponibiliza ao IGFEJ conjunto de informação que permite validar o estado de inscrição de um Advogado inibindo o acesso ao Citius a Advogados com inscrição não ativa. Tornar a OA a fonte única de informação de Advogados. Acresce que neste conjunto de informação é disponibilizada a morada e contactos profissionais mas esta informação não prevalece sobre a fornecida pelos próprios Advogados junto dos vários tribunais. Seria uma mais valia para todos os intervenientes considerar que cada Advogado só tem um único domicílio profissional que está registado na OA e é esta informação que é automaticamente carregada para cada processo. Nem os tribunais precisam de introduzir a morada em cada processo nem o Advogado tem que comunicar aos vários tribunais qualquer alteração de morada	N/A
1127	Definir e implementar um novo mecanismo de acesso a processos no caso de falecimento de advogado	No caso de falecimento de Advogado o mecanismo que permite o acesso à lista dos processos acompanhados pelo falecido por outro Advogado designado para fazer esse acompanhamento é altamente burocrático. Deveria ser implementado mecanismo que seria desencadeado pela OA na posse de todas as garantias exigíveis. Após pedido da OA, a lista dos processo nas várias plataformas seria comunicada, de forma automática, ao Advogado indicado no pedido da OA	N/A
837	Desagregar a estratégia digital dos ciclos políticos assegurando a sua continuidade	Não existe continuidade às iniciativas; Lentidão nos processos – custos; Não é dada prioridade aos interesses dos cidadãos	N/A
250	Desencadear ações para promover o prestígio da AP (para cativar quem deve entrar e para motivar quem está na AP)		N/A
874	Desenvolver e Investir na capacidade da Administração Pública Promover capacitação dentro da Administração Pública (conhecimentos técnicos, atendimento); Recrutar mais pessoas; Criar a figura do “gestor de cliente” – um interface capacitado para todos os canais (telefónico, presencial, digital); Promover uma avaliação efetiva dos serviços por parte dos “clientes”.	Mais capacidade para responder às solicitações; Exigência de respostas iguais em qualquer ponto geográfico; Faltam pessoas; Reversão dos trabalhadores para fazerem uso dos instrumentos já disponíveis; Falta avaliação dos serviços por parte dos “clientes” – inquéritos de satisfação; Accountability e foco no cliente; Gestão lenta dos processos; Promover o sentido de serviço público.	N/A
922	Desenvolver projetos conjuntos entre sector empresarial e serviços da Administração Pública para atrair e reter trabalhadores também no sector privado		N/A
870	Desenvolver sistemas de avaliação de projetos mais profissionais, transparentes e objetivos	Os avaliadores são insuficientes e mal pagos; Morosidade dos processos avaliativos	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
544	Desenvolver uma linha de ação que permita aos participantes das iniciativas desta natureza conhecerem o follow up das iniciativas		N/A
155	Deve haver rejuvenescimento das equipas; dificuldade em passar conhecimento das pessoas que se reformam; dificuldade em reter talento; é sempre escolhida a opção mais cara; por vezes, a informação não é partilhada e é paga entre organismo da AP, isso dificulta a inovação		N/A
154	Deve-se eliminar nos processos o que não acrescenta valor (por exemplo duplicação e triplicação de reportes)		N/A
845	Dificuldade em identificar as necessidades depois das iniciativas; habitualmente identificam-se primeiro as necessidades e só depois as iniciativas que podem dar resposta		N/A
862	Diminuir a redundância nos reportes de informação	Duplicação de reportes; Decisões administrativas em tempo útil	N/A
138	Dinamizar redes informais de colaboração (criação de novas e manutenção das existentes), com compromisso/validação “formal” das tutelas		N/A
943	Dinamizar uma rede de contactos entre pessoas de modo a se poder capitalizar os conhecimentos e a interajuda;		N/A
1011	Dispensar os cidadãos de fornecer dados que a AP já dispõe	Reduzir informações solicitadas ao estritamente necessário; Agilizar os processos; Reduzir erros; Evitar a redundância e aumentar a eficiência; Potenciar o uso das tecnologias	N/A
1066	Disponibilizar minuta que simplifique o cumprimento do dever de identificação e diligência, nomeadamente, a identificação do cliente como pessoa politicamente exposta (PPE) – tal como acontece nas comunicações obrigatórias, são consideráveis os benefícios da disponibilização, pela entidade reguladora, de uma minuta onde se encontrem previstas as situações que possam consubstanciar a identificação de um cliente como pessoa politicamente exposta, permitindo à empresa de mediação imobiliária preocupar-se apenas com o preenchimento e submissão da mesma. O IMPIC veio a disponibilizar orientação genérica em 4 de fevereiro do corrente, contudo seria ainda interessante que a listagem publicada no Portal BCFT (http://www.portalbcft.pt) seja dinâmica, ou seja, permanentemente atualizada pela entidade reguladora e pormenorizada para uma mais fácil identificação das Pessoas Politicamente Expostas, uma vez que se é do conhecimento público a identificação do Primeiro-Ministro, outros Titulares de Cargos Políticos ou Públicos, Membros próximos da família ou Pessoas reconhecidas como estreitamente associadas, não é de tão fácil identificação.	De entre os deveres e obrigações a que se encontram sujeitas as empresas de mediação imobiliária, os que levantam maiores dificuldades são o dever de identificação e diligência, nomeadamente, a identificação do cliente como pessoa politicamente exposta em cada transação. Muitas das empresas não sabem bem quando e como colocar em prática esta identificação. Apesar da listagem publicada no Portal BCFT (http://www.portalbcft.pt) as Associadas têm dificuldades acrescidas na identificação, por exemplo, de “Membros próximos da família” e/ou “Pessoas reconhecidas como estreitamente associadas”	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
811	Disseminar informação relevante em matéria de apoio aos investimentos e incentivos	Necessidade de concentrar a informação que está dispersa	N/A
797	Divulgar os mecanismos de formação e gestão das empresas	Simplificar os mecanismos para criar uma empresa	N/A
886	É importante perceber que o resultado destas iniciativas vai ter consequências na imagem da AP portuguesa para o resto do mundo. As ações devem traduzir-se num aumento de eficiência e eficácia e que, por sua vez, se vai traduzir nos indicadores do país.		N/A
156	É necessário evoluir no sentido de promover um espírito de inovação, ultrapassando entraves e obstáculos		N/A
1045	É necessário o reforço das instituições através dos financiamento públicos com ganhos em eficiência.		N/A
887	Em algumas áreas há falta de recursos, mas o problema é a produtividade. Não tem sentido trabalhar nos automatismos de processos e dizer que necessitamos de mais pessoas. É necessário maior produtividade e refletir sobre esta questão		N/A
1092	Equacionar novos modelos de relacionamento entre a Administração Pública e as Associações ao nível do licenciamento municipal (operações urbanísticas): - O reconhecimento de marcas e sistemas de qualificação como o “R.U.- I.S. - Reabilitação Urbana Inteligente e Sustentável”, que garantem o cumprimento de referenciais de legalidade, qualidade e sustentabilidade, pode contribuir para um melhor fluxo de informação entre entidades públicas e privadas, bem como a simplificação de procedimentos administrativos; - O estabelecimento de mecanismos de cooperação entre os Municípios e as Associações, no sentido da partilha de sinergias que permita a agilização dos processos de licenciamento e de comunicação prévia de operações urbanísticas, através de uma verificação prévia da correta instrução dos processos e da sua conformidade com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis.	Verifica-se, com frequência, a existência de “queixas” que nos dão conta da morosidade dos processos de licenciamento urbanístico. A CMA poderá, partindo dos tempos médios de decisão, contribuir para a celeridade e eficácia das decisões ao nível do licenciamento/comunicação prévia, diminuindo os custos de contexto dos particulares e das empresas associados à realização das operações urbanísticas e que impactam o investimento e o exercício da sua atividade.	N/A
194	Equilibrar a importância atribuída aos objetivos organizacionais da AP e a importância atribuída aos cidadãos e aos trabalhadores		N/A
868	Estabelecer contrapartidas ao investimento estrangeiro que envolvam o tecido empresarial nacional	O sistema atual é pouco apelativo para as empresas nacionais; O know how das empresas portuguesas não é explorado; As contrapartidas não são efetivamente aplicadas e falta retornar valor para a comunidade e as empresas.	N/A
855	Estágios profissionais em permanência, com um prazo máximo para aprovação das candidaturas de 15 dias	Dar resposta à necessidade de promover o emprego dos jovens a todo o tempo e suprir as necessidades de recursos humanos das empresas em tempo útil	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
933	Fazer mapeamento das disponibilidades de espaços espalhados e devolutos; é necessário saber onde estão as casas do Estado vagas (Airbnb) e aproveitá-las;		N/A
934	Fazer mapeamento global de recursos (ex.: salas para formação);		N/A
864	Flexibilizar o regime laboral e prever regimes diferentes para situações diferentes;	Enquadramento legal carece de ajustamento e simultaneamente alguma durabilidade que possa mitigar os efeitos da imprevisibilidade	N/A
142	Flexibilizar os instrumentos de gestão de recursos humanos e de contratação pública		N/A
246	Focar no objetivo de produção e não no controlo (do teletrabalho)		N/A
685	Fomentar a certificação de processos na AP, pelo impacto positivo na organização dos serviços, na sua gestão e relação com o utente		N/A
684	Fomentar/implementar áreas/serviços de Auditoria Interna e Gestão de Riscos, para promover uma intervenção regular e urgente nestes âmbitos		N/A
1119	Fusão das obrigações de comunicações de admissão, conteúdo e cessação de relações laborais	Atualmente, a Segurança Social recebe a sua informação através da Declaração Mensal de Remunerações, a qual já é partilhada com a AT. Porém, os sujeitos passivos são obrigados a repetir tais comunicações ao Fundo de Compensação do Trabalho e ao Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, repetindo a informação dada à Segurança Social em várias obrigações adicionais. Assim, propõe-se que a Declaração Mensal de Remunerações passe a ser, igualmente, enviada a estas entidades, eliminando-se a necessidade de existirem comunicações autónomas	N/A
1115	Fusão do registo na conservatória no registo comercial com a declaração de início de atividade para efeitos fiscais	Tendo em vista evitar atrasos no início de atividade para efeitos fiscais, poder-se-á criar um momento único em que, aquando da constituição de uma empresa, seria obrigatório e imediatamente nomeado um contabilista certificado e declarado o início de atividade. À semelhança dos sistemas alternativos de constituição de empresas, poder-se-ia constituir um novo procedimento em parceria com a AT. Nesses casos, a solução passaria, a título de exemplo, pela instalação, junto das Conservatórias, de balcões da AT integrados por técnicos especializados, onde se permitiria preencher e submeter a declaração de início de atividade para efeitos fiscais.	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1121	Fusão do sistema INTRASTAT com a declaração recapitulativa	O INTRASTAT é apresentado perante o INE e destina-se a recolher a informação sobre as transações de bens entre os Estados-Membros da Ue quer na vertente das expedições, quer das chegadas. Já a declaração recapitulativa é submetida à AT, mas pretende, igualmente, obter dados sobre as transmissões intracomunitárias de bens e operações assimiladas, realizadas entre Estados-Membros, embora tendo um escopo mais alargado que abrange as prestações de serviços efetuadas a sujeitos passivos de outro Estado-Membro. Considerando o seu objeto tão aproximado, sugerimos que se pondere a fusão destas obrigações, criando uma única que permita, a ambas as entidades, obter a informação pretendida.	N/A
1120	Fusão dos formulários destinados a comunicar rendimentos sujeitos a taxas liberatórias e rendimentos em espécie	Existem diversas obrigações de carácter meramente informativo, de que cabe destacar: Declaração Modelo 19 - criação ou aplicação de planos de opção, de subscrição, de atribuição ou outros de efeito equivalente; Declaração Modelo 31 - pagamento de rendimentos isentos, dispensados de retenção ou sujeitos a taxa reduzida; Declaração Modelo 39 - rendimentos e retenções a taxas liberatórias; Declaração Modelo 42 - subsídios ou subvenções não reembolsáveis; Tratando-se de situações específicas, poder-se-á ponderar fundir estas obrigações, disponibilizando um único formulário em que existiria um campo para indicar o tipo de rendimento que se está a reportar	N/A
1117	Fusão dos vários pagamentos antecipados	Existem, atualmente, três mecanismos distintos para efetuar pagamentos antecipados de IRC: PPC, PEC e PAC. Inclusivamente, os PPC e os PAC coincidem nas datas de pagamento. Assim, propõe-se que estes pagamentos sejam fundidos num só, com uma única regra de cálculo, dedutível à coleta do IRC e à tributação autónoma.	N/A
880	Garantir (obrigar) que o Sector Empresarial do Estado se financie apenas através do orçamento do Estado	Pela necessidade das empresas do sector empresarial do Estado e dos seus gestores não terem uma “relação de promiscuidade” com a banca comercial. Pela oportunidade de todos nós passarmos a pagar menos impostos	N/A
240	Garantir a integração e a colaboração entre os serviços (sobre dados, processos, decisões)		N/A
410	Garantir autonomia de gestão dos dirigentes e dos gestores, com responsabilidade e confiança, facilitando a tomada de decisão ágil e eficaz. Devolver a autonomia nas situações em que já existia e criar autonomia onde não existia antes (a aprovação dos planos e orçamentos deveria ser suficiente)		N/A
920	Governar de forma integrada;		N/A
1021	Há dificuldades ao nível da contratação pública, são um peso para as instituições. As instituições não recebem financiamento público direto, quem recebe são os utentes.		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1108	Harmonização das taxas municipais	Existe atualmente uma multiplicidade de taxas cobradas pelos municípios. Uma empresa que opere em diferentes municípios, fica sujeita a diferentes regimes de taxas que acrescentam um nível de complexidade desnecessário à sua estrutura de custos. Nesta medida, sugerimos que sejam executadas regras que permitam harmonizar a aplicação das taxas municipais. Tal harmonização pode passar pelo pagamento de uma taxa única por município, cuja receita será afeta aos diferentes fins pretendidos ou pela centralização da liquidação e cobrança das diferentes taxas, por uma única entidade, a nível nacional, a qual receberia os pagamentos e os alocaria de acordo com as previsões legais	N/A
614	Harmonizar a aplicação da lei em toda a AP (disseminar informação e partilhar orientações porque sempre que a lei não é suficientemente clara, as interpretações e atuações são distintas)		N/A
1088	Haver por parte dos Municípios Portugueses maior colaboração para a implementação de um processo que é crucial para o desenvolvimento do Poder Local, mas também que as Freguesias dêem o primeiro passo		N/A
921	Implementar de forma célere os planos e medidas, para recuperar e aumentar a confiança dos cidadãos na Administração Pública;		N/A
830	Implementar métricas de qualidade do atendimento	Falta sistematizar a recolha de feedback dos serviços prestados	N/A
686	Implementar processos de avaliação dos níveis de satisfação, para monitorizar e avaliar os níveis de satisfação dos profissionais e dos utentes		N/A
807	Implementar profissionalização da liderança e da gestão, com reconhecida experiência	Combater cultura de dirigentes superiores e de gestores indicados pelos partidos políticos; Porque estamos a perder capital humano e não o conseguimos atrair	N/A
547	Incentivar a experimentação – testar, validar as soluções (controlando o risco) e aplicar		N/A
805	Incluir pessoas fora da AP nas equipas. Seja Estado por um dia: Programa de intercâmbio com empresas e universidades	Abrir toda a AP às empresas (Ex.: abrir o LabX às empresas); Não segregar as empresas do processo de inovação da AP	N/A
1110	Instituição de entidade pública coordenadora dos pagamentos devidos ao Estado	Devido ao número de impostos, taxas, tarifas e contribuições devidas a diferentes entidades públicas, propõe-se criar uma entidade pública ou indicar uma entidade já existente, que seja responsável por receber todos os pagamentos, fazendo a redistribuição pelas entidades públicas a quem as receitas devam ser afetas. Cada entidade pública cobradora poderia liquidar o imposto, taxa, tarifa ou contribuição e comunicar tal informação, à entidade coordenadora, que solicitaria o seu pagamento aos sujeitos passivos. Quando a obrigação de liquidação pertença ao sujeito passivo, este fá-la-ia, dirigindo o pagamento à entidade pública coordenadora dos mesmos. Esta prática facilitaria o agendamento dos pagamentos, pelas empresas, poupando um tempo significativo e reduzindo a margem de erro.	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1071	Introduzir exceções no âmbito de aplicação subjetiva do CCP, afastando da aplicação do regime de contratação pública as associações públicas profissionais que não recebam dinheiros públicos	O CCP vai mais longe do que exigem as diretivas da UE; a sujeição ao CCP impede que as ordens profissionais desenvolvam as suas funções de forma mais célere e eficaz, sujeitando-as a procedimentos complexos e morosos	N/A
859	Introduzir prazos de resposta por parte da Administração Pública compatíveis com o quotidiano das empresas	Erros na aferição dos valores que são devidos; Penhoras imediatas; Disfuncionalidades que obstaculizam à gestão; Prazos excessivos para resposta por parte dos serviços (muitas vezes para desfazer um erro)	N/A
871	Introduzir um novo paradigma de investigação nas universidades	Falta de ligação entre as universidades e empresas; O sistema de avaliação que é praticado nas universidades é pouco próximo à realidade das empresas	N/A
843	Investir no conceito de one stop shop, implicando uma integração de serviços e respostas uniformes – Uma resposta única ao cidadão e à empresa;		N/A
848	Investir nos sistemas de informação e na qualificação dos trabalhadores da AP (ex.º formação das equipas de front office e atendimento telefónico).	O défice de investimento em certos sectores da AP nos suportes tecnológicos e na qualificação/capacitação dos trabalhadores (ex.º a dificuldade do contacto direto com a AT e Seg. Social: trabalhadores no atendimento não têm capacidade/conhecimento para dar resposta às questões colocadas pelas associações e as ONG; só cidadãos e empresas)	N/A
244	Lidar com: (i) As assimetrias na AP (central) e entre as administrações públicas (queremos um país mais igual; a transformação digital pode dar resposta a algumas dificuldades e atenuar as assimetrias); (ii) O imperativo da inovação face ao “espartilho de regras”		N/A
820	Manter abonos sociais quando se trabalha part-time, no caso dos universitários	Incentivar a possibilidade de universitários trabalharem sem perderem apoios sociais e, por isso, serem ativos no mercado desde essa etapa da vida	N/A
812	Manter possibilidade contínua de apresentar candidatura a financiamento (em vez de haver chamadas), melhorar a transparência dos processos (empresas beneficiárias e execução financeira) e tornar mais ágil o processo de reclamação das candidaturas	Evita esperar abertura de chamadas, mais prazo para candidatura, mais prazo para avaliação de candidatura. Transparência no processos de seleção das candidatura (saber quem foram os beneficiados); contraditório das empresas e prazos	N/A
455	Melhorar a articulação, se necessário pela via legislativa, para corrigir o desfasamento entre aquilo que a lei permite e aquilo que as entidades auditoras entendem que deve ser a interpretação da lei (a letra da lei deve ser clara ou não há margem para interpretação daquela que é feita pelas entidades auditoras e de controlo)		N/A
195	Melhorar a coordenação e integração de políticas públicas		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
244	Lidar com: (i) As assimetrias na AP (central) e entre as administrações públicas (queremos um país mais igual; a transformação digital pode dar resposta a algumas dificuldades e atenuar as assimetrias); (ii) O imperativo da inovação face ao “espartilho de regras”		N/A
820	Manter abonos sociais quando se trabalha part-time, no caso dos universitários	Incentivar a possibilidade de universitários trabalharem sem perderem apoios sociais e, por isso, serem ativos no mercado desde essa etapa da vida	N/A
812	Manter possibilidade contínua de apresentar candidatura a financiamento (em vez de haver chamadas), melhorar a transparência dos processos (empresas beneficiárias e execução financeira) e tornar mais ágil o processo de reclamação das candidaturas	Evita esperar abertura de chamadas, mais prazo para candidatura, mais prazo para avaliação de candidatura. Transparência no processos de seleção das candidatura (saber quem foram os beneficiados); contraditório das empresas e prazos	N/A
455	Melhorar a articulação, se necessário pela via legislativa, para corrigir o desfasamento entre aquilo que a lei permite e aquilo que as entidades auditoras entendem que deve ser a interpretação da lei (a letra da lei deve ser clara ou não há margem para interpretação daquela que é feita pelas entidades auditoras e de controlo)		N/A
195	Melhorar a coordenação e integração de políticas públicas		N/A
790	Melhorar a gestão através de parcerias com entidades privadas (designadamente, na área da contratação pública).		N/A
808	Melhorar processos avaliativos no recrutamento e no exercício de funções e na capacitação dos trabalhadores (trabalhar instrumentos, por ex. jobdescription)	Quem está no front office/atendimento não tem toda a informação e competências necessárias (são ainda insuficientes). Para termos melhores profissionais	N/A
1129	Mestrados na AP	Sem prejuízo daquilo que é o centro de experimentação (LabX) onde este tipo de parcerias com a academia podem fazer sentido, creio que sentimos falta da avaliação de medidas emblemáticas de SIMPLEX anteriores (v.g. casa pronta) por forma a perceber se o mérito inicial se mantém, se devem ser revistas/corrigidas ou se devem mesmo ser revisitadas para inovar. A forma inicial de fazer isso podia ser através de teses de mestrado, aproximando a academia da AP	N/A
304	Mobilizar os trabalhadores para a partilha de informação entre organizações e dentro da própria organização		N/A
157	Modernizar passa por três fatores: pessoas (atrair e reter talento), dinheiro (promover e premiar a poupança) e processos (interligar com a tecnologia)		N/A
248	“Não aplicar modas”, o que significa que os dirigentes dever aplicar apenas aquilo em que reúnem condições; Se continuarmos a correr atrás das modas, sem pensar no está a nossa volta, não vamos ter resposta para as nossas necessidades. Temos de ir buscar o que é bom ao privado, mas que tenha a ver com o negócio		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
939	Não se devem fazer listas de requisitos de recrutamento extensivas, que levam a um resultado que estreite as possibilidades e afaste perfis interessantes para a entidade;		N/A
1013	No âmbito do processo de descentralização, mapear competências e entidades no terreno que possam ter parte ativa no processo (numa lógica de participação e colaboração nas respostas)	Sobreposição no terreno; Valorizar o que já existe e não replicar aquilo que não é necessário	N/A
1023	O INE (Instituto Nacional de Estatística) tem dados essenciais para a área social que a AP deveria ter em conta.		N/A
1064	Organizar e simplificar o processo de depósito e validação dos Contratos de Mediação Imobiliária junto da Entidade Reguladora (IMPIC) – seria vantajoso acrescer aos métodos vigentes a disponibilização às empresas de mediação imobiliária da faculdade de optar pelo preenchimento do modelo de contrato de mediação imobiliária online ou em papel, estipulando um prazo para digitalização e submissão na plataforma. Esta faculdade permitiria que os contratos fossem automaticamente numerados, registados e arquivados electronicamente, consubstanciando desde logo uma poupança no tempo despendido pela entidade reguladora neste processo	Com a entrada em vigor da Portaria n.º 228/2018 a 14 de agosto de 2018, estabeleceu-se a obrigação das empresas de mediação imobiliária adotarem procedimentos no que respeita ao contrato de mediação imobiliária. As mediadoras dispõem de três possibilidades: depósito, validação ou continuação da utilização dos CMI validados pela Direcção-Geral do Consumidor. As dificuldades de cumprimento do diploma por parte das empresas de mediação imobiliária prendem-se sobretudo com a morosidade (elevado número de meses) da resposta por parte da entidade reguladora devido ao elevado número de pedidos.	N/A
888	Os recursos não são ilimitados. Se há investimento na tecnologia não se investe nas pessoas, deve haver um maior investimento da requalificação.		N/A
1068	Partilhar informação entre IMPIC, Autoridade Tributária e IRN – acreditamos que a partilha de informação referente às transações entre o IMPIC, a Autoridade Tributária e o IRN evitaria a duplicação do envio da informação por parte das empresas de mediação imobiliária, tornando assim todo o processo mais célere. Eventualmente, à semelhança do que acontece atualmente com o e-fatura, teriam as empresas apenas de validar a informação ou proceder à submissão de correções no caso de existir insuficiências. Na medida em que, com a assinatura da Escritura Pública de Compra e Venda, o IRN, numa primeira fase, toma conhecimento da transação e dos dados dos intervenientes no negócio, posteriormente, com a liquidação dos impostos, também a Autoridade Tributária toma conhecimento da transação e dos dados dos intervenientes no negócio, por fim com as comunicações obrigatórias por parte das empresas de Mediação Imobiliária ao IMPIC, toma conhecimento da transação e dos dados dos intervenientes no negócio a Entidade Reguladora do Sector. Considerando a eventualidade da partilha de informação entre as Entidades referidas, o processo tornar-se-ia mais simples e célere para as empresas de Mediação Imobiliária (sob as quais poderia recair o ónus de validação da informação e/ou submissão de correções necessárias)	Outro dos obstáculos encontrados pelas empresas nossas Associadas é referente à duplicação de informação junto das diversas entidades da Administração Pública. As empresas de mediação imobiliária vêem-se constrangidas a prestar a mesma informação referente às transações a três entidades diferentes. Atendendo a tais dificuldades, a APEMIP já veio a defender propostas de organização e simplificação do processo de depósito e validação dos Contratos de Mediação Imobiliária junto da Entidade Reguladora (IMPIC), abandono da notificação e envio da guia de pagamento por carta, disponibilização de minuta que simplifique o cumprimento do dever de identificação e diligência, nomeadamente, a identificação do cliente como pessoa politicamente exposta, pesquisa de imóveis pela morada junto do IRN e partilha de informação por parte do IMPIC, da Autoridade Tributária e do IRN	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
806	Permitir despedir pessoas (“não haver um emprego para a vida”)	Porque há garantismo; Porque não têm competência certas; Para permitir mitigar e evitar situações de corrupção; “Emagrecer a função pública”	N/A
1067	Pesquisar imóveis pela morada junto do IRN – consideram uma mais-valia que o site do IRN disponibilize a opção de pesquisa dos imóveis pela morada dos mesmos, proporcionando às empresas de mediação imobiliária a facultade da emissão de documento em formato de certidão ou fotocópia não certificada, diminuindo assim as dificuldades de correspondência entre o número predial e o número matricial. Contudo, as moradas terão de ser identificadas da mesma forma (por ex: não abreviando) evitando assim falhas de pesquisa, pelo que as regras desta teriam de ser identificadas em requisitos prévios	Consulta e pesquisa no Registo Predial – As empresas de mediação imobiliária deparam-se diariamente com dificuldades na pesquisa de imóveis junto do Instituto dos Registos e do Notariado. Revelando grandes obstáculos na correspondência entre o número predial, o número matricial e a respetiva morada	N/A
148	Possibilitar o acesso a dados administrativos de outras entidades		N/A
816	Produzir investigação dedicada que crie valor	Necessidade de orientar a investigação para servir as empresas, o mercado e a AP	N/A
249	Promover (reganhar) a “cultura da Administração Pública” (temos que nos auto reformular para alterarmos o autoconceito)		N/A
153	Promover a autonomia e responsabilização		N/A
861	Promover a uniformização de procedimentos e critérios (nomeadamente ao nível da atividade inspetiva)	Falta comunicação e orientação estratégica para uma aplicação linear da lei; Heterogeneidade e entropia nos processos	N/A
731	Promover e estimular o teletrabalho	Não se percebe porque não é executado em maior escala, porque existem condições para o efeito; podemos adotar o teletrabalho quando temos muita dificuldade no recrutamento, ainda que nem todas as pessoas consigam trabalhar em teletrabalho, depende do perfil; na maioria das funções, é possível implementar o teletrabalho. É uma questão de meios, implicando disponibilizar portáteis, vpns. Estas pequenas coisas dão uma motivação adicional às pessoas e além disso conseguem-se ganhos. Por exemplo, não há gastos de consumíveis e os trabalhadores estão próximo dos clientes. Apesar do teletrabalho, as pessoas devem reunir e não podemos contar só com os meios das pessoas. O teletrabalho ajuda no combate ao absentismo.	N/A
687	Promover e reforçar a transparência na divulgação dos resultados dos inquéritos realizados		N/A
1085	Promover formação vocacionada para a liderança nas várias áreas de gestão, nomeadamente SNC-AP (dificuldade na implementação de modelos de gestão transparentes), Contratação Pública - Lei dos Compromissos e também no SISAL para comunicação à DGAL dos recursos humanos, fluxos de caixa	Identificam-se as áreas que causam neste momento grandes entraves, principalmente por desconhecimento	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
993	Promover iniciativas colaborativas entre Secretarias-Gerais e serviços equiparados que, pela sua especificidade e desafios comuns, possam beneficiar da discussão e partilha de informação.		N/A
200	Promover o empreendedorismo na AP e levar mais longe a experimentação, o que implica rever o sistema de incentivos, inclusive em matéria de orçamento		N/A
548	Promover o mindset adequado às iniciativas propostas enquanto condição indispensável para a sua concretização		N/A
796	Promover o princípio Shift Left – A AP deve pensar nos processos antes de pedir a informação às empresas	Criar base de dados integrada e automatizada para numa lógica de self service dar resposta a processos sem a necessidade de recorrer ao backoffice	N/A
842	Promover serviços com níveis de qualidade e graus de exigência cada vez maiores que permitam às empresas responder perante os clientes com os níveis de qualidade e eficácia que lhes são exigidos (gestão de expectativas) - As empresas vêem o Estado como um prestador de serviços;		N/A
803	Protocolos de colaboração com empresas e Universidade	Ligar o ensino público universitário ao mundo das empresas através de estágios; O Ministério da Educação devia, junto das empresas, avaliar a necessidade de RH e mediar a abertura de vagas nos cursos e nos seus currículos.	N/A
1107	Publicação e publicitação nos tempos legalmente previstos de respostas a pedidos de informação vinculativa e orientações administrativas	Nos termos do n.º 17 do artigo 68.º da LGT, as respostas a pedidos de informação vinculativa apresentados por contribuintes devem ser publicados no prazo de 30 dias. Ora, uma vez que tais prazos, na generalidade dos casos, não são cumpridos, deveria ser instituído mecanismo de controlo quanto ao cumprimento do prazo estabelecido pelas diversas direções de serviços da AT. Assim, garantia-se o conhecimento atempado do enquadramento fiscal aplicável aos contribuintes, garantindo a sua atuação adequada sem penalizações.	N/A
353	Qual o espaço para a mudança? Qual a autonomia e amplitude de gestão? A orientação política e o espartilho normativo enquanto condicionantes das atividades de gestão		N/A
841	Realizar a Inovação, a Modernização Administrativa e a Transformação Digital de forma global, integrada e transversal		N/A
144	Realizar formação na área dos novos modelos de organização do trabalho que favoreçam a conciliação da vida pessoal e profissional e o teletrabalho		N/A
151	Reconstruir o modelo organizacional da AP (torná-lo mais flexível) o atual modelo de administração está ultrapassado; a AP está envelhecida, é preciso rejuvenescer; é preciso mudar o modelo de recrutamento		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
831	Recrutar as competências específicas ao nível da inovação, gestão de projetos, otimização e tecnologias (perfis seniores)	Organismos não se conseguem modernizar de forma competente; Falta de qualidade e atrasos	N/A
1095	Redução da tributação dos rendimentos gerados no exterior, apoio financeiro à elaboração de propostas para concursos internacionais, efetivação dos acordos em matéria de benefícios fiscais e sociais para os trabalhadores deslocalizados e de linhas de crédito para a internacionalização; simplificar exigências de natureza burocrática e fiscal, como vistos de trabalho, questões alfandegárias e acordos de dupla tributação.	Articular com o trabalho desenvolvido no âmbito do Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia (CEIE), realçando a importância de serem debatidas e apresentadas medidas de simplificação administrativa que contribuam para a facilitação das exportações e processos de internacionalização das empresas portuguesas. O reforço da internacionalização da economia portuguesa é um dos desafios mais importantes, que o País tem pela frente. Mais do que uma questão empresarial ou sectorial, está em causa a própria sustentabilidade da nossa economia. O esforço para a internacionalização só pode alcançar bons resultados se for objeto de um apoio consistente e integrado, por parte do poder político. Pretende-se também uma solução similar à que já existe noutros países, admitindo-se que as empresas que exercem a sua atividade noutras geografias, possam, ainda que a título transitório, recorrer aos trabalhadores que fazem parte dos seus quadros, mas provenientes de países terceiros. Na maioria dos casos estão em causa trabalhadores oriundos de Países de Língua Oficial Portuguesa, conhecedores da realidade empresarial dos seus empregadores que os formaram ao longo dos anos, permitindo-se, desta forma, uma mais rápida adaptação e integração no mercado de trabalho nacional	N/A
795	Reduzir escalões, níveis e a progressividade do imposto de IRS	Simplificar fórmulas de cálculo de impostos (desnecessariamente complexo; ex.: Menos escalões, Menos níveis;)	N/A
141	Reforçar o alinhamento da estratégia para a inovação com a estratégia global da AP. Conjugação a estratégia organizacional com a estratégia da inovação		N/A
305	Relativamente a modalidades de flexibilização da prestação de trabalho (teletrabalho) é preciso não esquecer questões práticas que requerem enquadramentos legislativos adequados aos novos modelos (quando for estudado e revisto o teletrabalho, não esquecer a questão dos acidentes de trabalho e o que deve ser acautelado)		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
935	Rentabilizar os recursos disponíveis, por exemplo, porque é que eu não posso ficar nas casas / messes?		N/A
834	Repensar a forma como os apoios e incentivos são comunicados, geridos (mecânica da candidatura) e a complexidade e flexibilidade da gestão	Complexidade da mecânica da candidatura; Dificil utilização dos incentivos e gestão dos processos	N/A
866	Repensar o modelo de recrutamento através do IEFP (permitir às empresas que o IEFP intervenha a jusante na avaliação e não a montante – “a empresa assume o risco”)	Faltam critérios de seleção; Processo de triagem pouco rigoroso; A empresa vê a sua tarefa dificultada em função da (fraca) seleção	N/A
543	Repensar os processos da AP, eliminando as ineficiências		N/A
1091	Repensar os termos do Licenciamento da Atividade da Construção – Lei dos Alvarás/Combate à clandestinidade - uma vez que o que era uma aparente simplificação acabou por se traduzir numa desregulação, favorecendo a clandestinidade e a concorrência desleal	A Lei dos Alvarás, especialmente no âmbito das Obras Particulares, é demasiado permissiva, pois ao ter eliminado as categorias e subcategorias das empresas (ou seja, ao não diferenciar as empresas de construção – na prática, todas as empresas podem fazer tudo), põe em causa a credibilidade das empresas do Sector, impede o reconhecimento da sua habilitação para o exercício da atividade, dificultando o combate à fraude e potenciando a sinistralidade laboral. As Associações do Sector poderão ter aqui um papel determinante, pois dispõem de uma ampla experiência e de recursos técnicos e humanos que podem ser colocados à disposição das empresas do Setor no que se refere à verificação dos requisitos para o exercício da atividade, propondo-se o estreitamento da colaboração técnica que já existe com o Instituto do Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção - IMPIC, I.P.	N/A
869	Rever critérios de transição das PME para grandes empresas	Privação de apoios	N/A
882	Rever e agilizar o processo de registo de patentes	Custo elevado das patentes; Dotar o INPI de mais recursos que permitam melhorar a capacidade de diálogo	N/A
1032	Rever o modelo das OP dando a conhecer previamente os eixos e os objetivos e promovê-las regularmente ao longo da estratégia como forma de monitorização e alimentação	Porque permite pensar e preparar as iniciativas com o tempo que estas exigem	N/A
691	Rever o modelo de gestão das ARS face à dimensão abrangida e atendido aos recursos humanos e financeiros disponíveis		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1060	Rever o quadro legal vigente, no sentido de assegurar o acesso direto, pelas entidades obrigadas, nos termos da Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto, através de plataforma pública, às declarações de património, apresentadas pelos titulares de cargos políticos e altos cargos públicos (OTCPPs), abrangidos pela Lei 52/2019, de 31 de julho, assegurando que o âmbito subjetivo deste diploma se harmoniza com o âmbito subjetivo inerente ao conceito de PEPs/OTCPPs, previsto da Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto		N/A
840	Rever os prazos de resposta da AP e da tolerância ao erro humano nos processos	Desproporcionalidade; Diferenças entre os tempos de resposta da AP e das empresas; São excluídos trabalhos por razões técnicas e formais irrelevantes para o processo; Desperdício de valor económico; Descredibilização do Estado	N/A
198	Rever processos ligados por exemplo ao recrutamento e à contratação pública. As atuais regras são impeditivas dos bons resultados		N/A
1093	Rever/regulamentar regime da contratação pública: (1) adoção, pelas Entidades Adjudicantes de instrumentos de planeamento específicos e eficazes em matéria de Contratação Pública (o investimento público deverá ser bem planeado, calendarizado e executado); (2) aposta na formação dos RH, para fazer face à complexidade das regras da contratação pública (para que todos os agentes envolvidos estejam dotados de recursos humanos especializados, exigência mais premente no que toca às entidades adjudicantes, em virtude da criação da figura do “Gestor do Contrato”, que tem a missão de acompanhar permanentemente a execução contratual, promovendo, assim, a boa administração e a eficiência da contratação pública); (3) Elaboração pelo IMPIC de Manuais de Boas Práticas da Contratação Pública e orientações técnicas para a correta aplicação do CCP, em especial nas matérias que mais dúvidas têm suscitado, como é o caso da errónea aplicação do regime de libertação gradual das cauções ao longo dos cinco anos, por parte dos donos de obra pública; (4) definir critérios objetivos para que, à semelhança do que acontece noutros países europeus – como França e Espanha –, sejam definidos preços unitários de referência a utilizar uniformemente pelos donos de obra; (5) Regular/regulamentar a interoperabilidade e interligação entre as Plataformas Eletrónicas de contratação pública (apresentada como um dos principais objetivos da reforma legal, que veio culminar com a publicação, em 2015, da Lei que regula a disponibilização das plataformas eletrónicas de contratação pública, a qual previa, expressamente que, no prazo de 90 dias após a sua publicação, seria aprovada regulamentação que permitisse aos concorrentes escolher livremente a “sua” plataforma eletrónica, independentemente daquela que estivesse a ser utilizada por cada uma das entidades adjudicantes); (6) Repensar a legislação de contratação pública, uma vez que a existente não se adequa às necessidades e oportunidades da revolução digital e tecnológica em curso, nomeadamente ao não permitir a inovação por parte das empresas por sistemática não aceitação de apresentação de propostas variantes e por não possuir procedimentos legais de contratação que permitam a colaboração entre cliente e empresa, condição essencial para o aproveitamento integral da metodologia BIM; (7) concretizar a obrigatoriedade da Revisão do Projeto	Não obstante a revisão em 2018 do Código dos Contratos Públicos (CCP), continuamos a ter uma lei que é desajustada da realidade, que não serve nem o interesse público, nem o interesse das empresas, não cumpre os objetivos subjacentes às duas Diretivas Comunitárias que transpôs - a transparência, a simplificação e agilização de procedimentos e a efetiva responsabilização das partes envolvidas nestes processos, pelo que se impõe uma revisão legislativa profunda a este nível, eliminando as deficiências/problemas já amplamente identificados pelo Sector e consagrando as soluções propostas pelas Associações.	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
303	Revisitar o contrato psicológico para garantir a vinculação dos trabalhadores e das entidades públicas		N/A
1081	SIMPLEX NOTARIAL - Alterar os artigos 92.º, 98.º, 99.º e 100.º do Código do Notariado no sentido de permitir a realização de escrituras de justificação com o pedido de inscrição na matriz como já sucede nos processos promovidos através das Conservatórias do Registo Predial	É uma prioridade do Estado Português o registo da propriedade em nome dos seus titulares; a Ordem dos Notários propõe uma medida que irá permitir disponibilizar imediatamente a todos os cidadãos mais de 500 novos balcões correspondentes aos cartórios notariais existentes, onde poderão realizar as escrituras necessárias sempre que os prédios estejam omissos na matriz. Não existe qualquer fundamento técnico ou jurídico que obste a esta medida; para o efeito, bastará uma mera alteração do Código de Notariado que, sendo de fácil concretização, poderá rapidamente beneficiar milhares de cidadãos em todo o país. Propõe, ainda, que, nos casos em que tal seja adequado, se substitua a publicitação em jornal e a afixação de edital (cuja utilidade prática se tem mostrado duvidosa) por uma publicação eletrónica em sítio da Ordem dos Notários, que poderá ser consultada por um maior número de pessoas. Esta medida permitirá ainda conceder aos nossos emigrantes um meio para defesa dos seus legítimos direitos, através da possibilidade de consulta por via digital dos anúncios referentes a justificações, mesmo quando estão no estrangeiro e assim acabar com os recorrentes abusos nesta matéria. Acresce que, presentemente, muitas localidades já não possuem sequer um jornal e os custos para os cidadãos de uma publicação em jornal com circulação nacional são elevados e muitas vezes desproporcionados face ao valor do prédio a justificar. Nesta medida, julgamos que as vantagens para os cidadãos serão evidentes e que a implementação da medida poderá ocorrer num curtíssimo espaço de tempo.	N/A
798	Simplificação Administrativa e Legislativa	Acabar com as formas criativas de remuneração para fazer face ao abusivo aumento dos escalões de IRS (Ex.: pagamento em ticket alimentação, infância, etc.); Acabar com as dificuldades no recrutamento. Reduzir a progressividade do imposto do IRS	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1118	Simplificação das obrigações declarativas	<p>Um sujeito passivo que efetue um pagamento ao exterior pode ver-se adstrito a: Obter o formulário Modelo 21-RFI, devidamente certificado pelas autoridades fiscais do país de residência do beneficiário, tendo em vista eliminar ou mitigar a retenção na fonte a efetuar sobre os rendimentos a pagar; Efetuar retenção na fonte sobre os mencionados rendimentos e proceder à sua entrega, ao Estado, através da Declaração de Retenções na Fonte de IRS, IRC e Imposto do Selo, com referência a cada mês em que ocorra um facto gerador relevante; Reportar, à AT, através da Declaração Modelo 30, até ao fim do segundo mês seguinte àquele em que ocorreu o facto gerador, os rendimentos devidos a sujeitos passivos não residentes.</p> <p>Considerando que o formulário Modelo 21-RFI tem um objetivo específico e distinto dos ora em análise, parece-nos que se poderá equacionar reformular a Declaração de Retenções na Fonte acima mencionada, para que, quando for indicado que a mesma inclui pagamentos a entidades não residentes, toda a informação relevante possa ser reportada na mesma, à AT, eliminando-se a necessidade de apresentação da Declaração Modelo 30.</p>	N/A
1116	Simplificação de procedimentos para PMEs, através de um conjunto de medidas, das quais se destacam: Criação de um threshold mínimo para realização de pagamentos antecipados de IRC ou alargamento da dispensa atualmente existente para os PECs; Constituição de uma unidade de apoio especializado para as PMEs, com objetivo de auxiliar no cumprimento com as suas obrigações fiscais; Simplificação dos formulários e declarações aplicáveis a PMEs.	Através destas medidas, propõe-se desonerar as empresas que, pelas suas características, não se adequam à complexidade do sistema fiscal em vigor, desenhado para contribuintes com maior dimensão e maior capacidade, não só financeira como de recursos humanos.	N/A
1109	Simplificação do regime de bens em circulação, desonerando os sujeitos passivos do ónus de arquivo de informação	Regra geral, todos os bens em circulação, em território nacional, que sejam objeto de operações realizadas por sujeitos passivos de IVA deverão ser acompanhados de documentos de transporte. De forma prévia ao início do transporte, os sujeitos passivos estão obrigados a comunicar à AT, por via eletrónica, os elementos desses documentos de transporte e, bem assim, proceder ao seu arquivo, ainda que desmaterializado, até ao final do quarto ano seguinte ao da respetiva emissão. Recai, dessa forma, sobre os sujeitos passivos, o ónus de arquivo de informação, que se concretiza em elevados volumes de dados. Ora, constando tal informação, necessariamente, da base de dados da AT, a proposta de simplificação do procedimento prende-se com a destituição de tal obrigação de arquivo, à semelhança daquilo que já sucede no âmbito do regime simplificado de tributação em sede de IRS, quanto a faturas registadas no e-fatura.	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1122	Simplificação dos procedimentos de constituição e manutenção de entrepostos fiscais	<p>A) Ao nível das condições exigidas: O Código dos IECs exige que a constituição e subsequente manutenção de entrepostos fiscais obriguem à comunicação, à AT, de toda e qualquer nomeação ou substituição de gerentes e administradores. Estes atos são obrigatoriamente sujeitos a registo comercial, perante o Instituto de Registos e Notariado e, desde 2006, ficam disponíveis no Portal da Justiça (https://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx). Assim, propõe-se que esta condição seja eliminada para efeitos de constituição e manutenção de entrepostos fiscais, estabelecendo uma parceria entre o IRN e a AT para disponibilização desta informação.</p> <p>B) Ao nível da redundância: Atualmente, é exigida a existência de um entreposto por cada produto sujeito a um IEC que seja comercializado pelo sujeito passivo (e.g. tabaco, álcool, bebidas alcoólicas e não alcoólicas e até mesmo para os sacos de plástico leves). Tendo presente a relevância de cada entreposto servir um distinto objetivo e de alguns destes produtos não deverem ser misturados com outros pela sua natureza (por exemplo, o tabaco), propõe-se que se pondere fundir os entrepostos para produtos similares (como as bebidas) ou em que a proximidade entre diferentes produtos possa não gerar problemas (como os sacos de plástico leves).</p>	N/A
1072	Simplificação dos procedimentos de contratação pública em geral e a clarificação de algumas questões práticas que o Código suscita e que criam alguns constrangimentos na sua aplicação, nomeadamente no que respeita aos limites trienais para recurso ao ajuste direto do regime geral e à consulta prévia, aligeirar o grau de "urgência" enquadrado no critério material		N/A
1090	Simplificar (agenda de simplificação para 2020) nos seguintes temas (medidas a concretizar mais tarde): Código dos Contratos Públicos; Fiscalidade e Segurança Social; Lei nº 83/2017, Branqueamento de Capitais; Legalização de trabalhadores estrangeiros; Simplificação de procedimentos inerentes a algumas atividades económicas, designadamente: atividades de comércio e serviços; atividades de segurança privada; atividades de mediação imobiliária; comercialização de dispositivos médicos; reformulação do processo de matrícula e registo de veículos automóveis.	Em paralelo com uma estratégia de modernização do Estado e da Administração Pública terá que ser desenvolvida uma agenda ambiciosa ao nível da redução de custos para empresas e cidadãos, pelo que a CCP aguarda com expectativa quer a concretização das medidas constantes do Simplex 2019, quer a construção de uma agenda para o futuro pacote de medidas de simplificação	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
867	Simplificar o acesso e tramitação das candidaturas a programas nacionais	Candidaturas ao nível nacional têm uma carga burocrática muito superior às candidaturas a fundos comunitários	N/A
1099	Simplificar o procedimento concursal para recrutamento de trabalhadores: publicitação apenas na BEP e na página eletrónica/porta da entidade; previsão legal que enquadre utilização de reservas de recrutamento dos procedimentos para CTFP por tempo indeterminado para dar resposta à substituição de trabalhadores (CTFP a termo certo ou incerto)	Articular com o trabalho desenvolvido no âmbito do Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia (CEIE), realçando a importância de serem debatidas e apresentadas medidas de simplificação administrativa que contribuam para a facilitação das exportações e processos de internacionalização das empresas portuguesas. O reforço da internacionalização da economia portuguesa é um dos desafios mais importantes, que o País tem pela frente. Mais do que uma questão empresarial ou sectorial, está em causa a própria sustentabilidade da nossa economia. O esforço para a internacionalização só pode alcançar bons resultados se for objeto de um apoio consistente e integrado, por parte do poder político. Pretende-se também uma solução similar à que já existe noutros países, admitindo-se que as empresas que exercem a sua atividade noutras geografias, possam, ainda que a título transitório, recorrer aos trabalhadores que fazem parte dos seus quadros, mas provenientes de países terceiros. Na maioria dos casos estão em causa trabalhadores oriundos de Países de Língua Oficial Portuguesa, conhecedores da realidade empresarial dos seus empregadores que os formaram ao longo dos anos, permitindo-se, desta forma, uma mais rápida adaptação e integração no mercado de trabalho nacional	N/A
863	Simplificar os atos administrativos e evitar redundâncias – figura de “gestor público”	Dificuldade das próprias entidades da AP comunicarem entre si – falta de comunicação; Prazos de resposta não são cumpridos	N/A
1075	Simplificar os procedimentos decorrentes da legislação BC/FT - simplificar o procedimento do registo do beneficiário efetivo (passando este a constar da certidão permanente da entidade) e também o acesso pelos ROC e outros profissionais (entidades obrigadas), através de um certificado de qualificação profissional		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1112	Sistema de conta corrente em matéria fiscal	Tendo em conta a quantidade dos impostos existentes e, bem assim, a complexidade do sistema fiscal, poderia propor-se a aplicação de um sistema de conta corrente fiscal, à semelhança do que já existe em Espanha, Itália e Suécia, que permite aos contribuintes compensar créditos e dívidas com a AT, mesmo que sejam provenientes de impostos distintos. Tal sistema permitiria evitar pagamentos e reembolsos desnecessários e facilitaria o cumprimento das obrigações de pagamento por parte dos contribuintes. Para além do mais seria uma medida que auxiliaria na gestão de tesouraria das empresas. Nos casos particulares em que os contribuintes estabelecem relações comerciais com o Estado e em que este atua sem o seu poder de autoridade, e, conseqüentemente, se qualifica como um sujeito passivo de IVA, poderia equacionar-se uma solução específica deste sistema. Nos termos gerais do código do IVA, o imposto é devido no momento em que fatura é emitida, sendo desconsiderado o momento em que se verifica o pagamento da mesma. Ora, na generalidade dos casos, por diversos motivos intrínsecos, o Estado, não procede ao pagamento de tais faturas atempadamente, verificando-se situações em que o sujeito passivo deverá liquidar e entregar o imposto, sem que lhe tenha sido pago o valor respetivo. Ora, nessas circunstâncias, e tendo em conta que o pagamento advém do próprio Estado, poderia o contribuinte optar por ser tributado, em sede deste imposto, através de uma conta única entre o contribuinte e o Estado. Dessa forma, evitar-se-ia a entrega de imposto por parte do contribuinte, quando o Estado é parte devedora no pagamento das faturas subjacentes ao imposto devido, estabelecendo-se, automaticamente, um mecanismo de compensação entre ambos ou um mecanismo semelhante ao reverse charge).	N/A
1094	Sistema judicial	Morosidade, complexidade e atrasos, são os principais problemas que continuam a ser reportados pelas empresas quando se fala do sistema judicial. O recurso aos Meios Alternativos de Resolução de Litígios é uma boa solução, sobretudo se tivermos em conta que os mesmos asseguram a necessária celeridade, eficácia e diminuição de custos. O Centro Nacional de Arbitragem da Contratação – CNA, é um bom exemplo de um Centro com competência especializada na área da construção civil e obras Públicas (neste caso, é um dos dois centros com competência para dirimir conflitos em sede de procedimentos précontratuais públicos), que procura promover decisões rápidas e com recurso a árbitros especialistas nesta área.	N/A
817	Tornar fácil respostas a necessidades; Melhorar a organização: simplificar e desmaterializar processos e serviços (“Uma AP clean” e que garanta a interoperabilidade)	Necessidade de tornar mais célere, simplificar a resposta e desmaterializar os processos; Definir uma arquitetura adequada de processos; Acrescentar valor aos processos; Cooperação e partilha de dados para simplificar; Alterar a complexidades dos processos	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
815	Tornar universal a lógica dos docentes universitários terem experiência no mercado e na AP (articular conhecimento e experiência) e melhorar ligação entre Estado, Universidades e Empresas	Sector público tem que pensar a ligação do conhecimento; Gabinetes nas universidades, de ligação com empresas, não funcionam bem, e não fazem ligação com sector público; Necessidade de proporcionar estágios na AP orientados de forma concreta	N/A
915	Trabalhar continuamente para executar o que está planeado, ter capacidade para implementar e fazer a diferença (alguns dos temas e problemas abordados estão identificados há muitos anos);		N/A
542	Trabalhar em função dos resultados e conhecer o impacto da (sua) atividade na Administração Pública		N/A
454	Trabalhar por objetivos sérios orientados para a criação de valor para contrariar o presentismo e a inércia – organizar em função dos resultados e não do tempo		N/A
1089	Transferir, com possíveis vantagens de custo-benefício para o país, actividades de serviço público para agentes privados, mediante um quadro regulamentar adequado ou através de processos de contratualização entre o Estado e o privado em que o interesse público seja salvaguardado	Uma abordagem moderna e inovadora Estado deve ser capaz de identificar em que áreas uma maior intervenção do sector privado (empresarial ou não) pode apresentar melhores resultados conjugando a eficiência do serviço com o custo a suportar pelo mesmo	N/A
1019	Uma entidade levou um ano a conceder o acesso a uma base de dados. Mas depois percebemos que essas informações eram publicadas todos os dias e que a entidade tinha levado um ano a autorizar o acesso.		N/A
1111	Unificação da data de pagamento	A eficiência da medida descrita será maior caso seja estipulada uma periodicidade e data-limite de pagamento uniforme para a maioria das obrigações de pagamento.	N/A
850	Uniformizar e simplificar os procedimentos de atuação dos serviços	Dado como exemplo a divergência da atuação, de município para município, no que respeita a procedimentos de licenciamento	N/A
847	Uniformizar e simplificar os reportes de informação obrigatórios	Há uma serie de informação idêntica que as empresas fornecem, mensalmente, a diferentes entidades em prazos diferentes e consecutivos (os responsáveis pelo reporte não podem ir de férias, se não tiverem quem os substitua – usual nas PME); Informação obrigatória e redundante que é necessário disponibilizar a diferentes entidades (IES; INE; AT; Banco de Portugal, Seg. Social; Fundos); o Registo Central do Beneficiário Efetivo é mais uma plataforma desnecessária	N/A
802	Validação automática na altura da candidatura a incentivos	Diminuir o tempo de análise das candidaturas a programas de financiamentos	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1113	Validação diretamente junto da AT	As empresas levam a cabo uma série de operações com pessoas singulares e coletivas, cujo tratamento fiscal pode depender do enquadramento destes últimos. Quando tal sucede, as empresas levam a cabo o cumprimento das suas obrigações fiscais — quer de pagamento, quer de reporte de informação à AT — tendo por base o enquadramento que tais pessoas singulares e coletivas lhes indicam ter. Pode, porém, suceder que a informação que é transmitida, às empresas, não se encontre correta ou atualizada. Como o Portal das Finanças permite verificar, se determinados fornecedores já possuem número de identificação fiscal (NIF) português, poderia permitir que, através da inserção do NIF de uma pessoa singular ou coletiva se possa confirmar o seu enquadramento fiscal para os aspetos relevantes. Por exemplo, no que concerne a fornecedores que sejam pessoas singulares atuando ao abrigo da categoria B do IRS, poder-se-ia confirmar se estão sujeitas a IVA ou se beneficiam do regime de isenção e, bem assim, se se encontram sujeitos a retenção na fonte. Idealmente, tal medida, deveria permitir a validação de informação em massa, por forma a desonerar as empresas do processo manual de inserção de dados (v.g. permitindo-se a submissão de ficheiros editáveis com informação a obter)	N/A
1031	Voltar a criar o INA	Necessidade de promover uma escola específica para a AP que capacite os trabalhadores e a gestão (tipo ENA francesa)	N/A



ina

OP

TEMAS PARA A DISCUSSÃO DOS EIXOS DA ESTRATÉGIA

Este documento "coloca à disposição" do Conselho de Administração e do Conselho de Administração da INA, os temas para a discussão dos eixos da estratégia. O objetivo é garantir que todos os membros do Conselho tenham acesso a estes temas e possam contribuir com as suas ideias e sugestões para a estratégia da INA.

TEMAS

- Atividade de Trabalho Público e Substituição
- Qualidade de Serviço ao Cliente
- Competências e Inovação
- Competências de Liderança e Gestão
- Condições de Trabalho e Saúde
- Relações com a Comunidade
- Relações com o Cliente
- Relações com o Fornecedor
- Relações com o Estado
- Relações com o Mercado
- Relações com o Ambiente
- Relações com o Território
- Relações com o Setor
- Relações com a Sociedade
- Relações com a Cultura
- Relações com a Tecnologia
- Relações com a Sustentabilidade
- Relações com a Diversidade
- Relações com a Ética
- Relações com a Segurança
- Relações com a Qualidade
- Relações com a Eficiência
- Relações com a Produtividade
- Relações com a Inovação
- Relações com a Resiliência
- Relações com a Adaptabilidade
- Relações com a Flexibilidade
- Relações com a Agilidade
- Relações com a Escalabilidade
- Relações com a Sustentabilidade
- Relações com a Diversidade
- Relações com a Ética
- Relações com a Segurança
- Relações com a Qualidade
- Relações com a Eficiência
- Relações com a Produtividade
- Relações com a Inovação
- Relações com a Resiliência
- Relações com a Adaptabilidade
- Relações com a Flexibilidade
- Relações com a Agilidade
- Relações com a Escalabilidade

C

OP

ina

OP

Relações com a Sustentabilidade

Relações com a Diversidade

Relações com a Ética

Relações com a Segurança

Relações com a Qualidade

Relações com a Eficiência

Relações com a Produtividade

Relações com a Inovação

Relações com a Resiliência

Relações com a Adaptabilidade

Relações com a Flexibilidade

Relações com a Agilidade

Relações com a Escalabilidade

3

EIXO

EXPLORAR A TECNOLOGIA

*É necessário aceitar o digital
como válido*

*A automatização dos processos
liberta tempo para trabalharmos
em tarefas que a tecnologia não
consegue realizar*

*Queremos que as soluções sejam
digitais*

*A mudança tecnológica
pode ajudar à motivação*

***Nós precisamos das tecnologias para a inovação,
para criar mais valor nos processos***

*As tecnologias emergentes
podem ajudar-nos a
experimentar... é preciso
começar a caminhar*

Pensar digital para reduzir o papel

*Usar as tecnologias para
facilitar a conciliação seria
muito interessante e este é um
tema importante e que se liga
a muitos outros temas
transversais*

*Espaço virtual,
uma etapa do caminho para tirar
as pessoas do espaço físico e
obter soluções com autonomia*

*A tecnologia pode ser um meio
para nivelar e construir
instrumentos de gestão de
forma eficaz e emergente*

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
714	Aceitar o erro como processo de evolução. Fazer em conjunto; Analisar implementação; Redesenhar com aquilo que funcionou; Comprometer com os resultados.	Cultura organizacional que vinca o erro ao invés de uma oportunidade de evolução; Falta de comprometimento nos processos de mudança	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
713	Envolver os trabalhadores e os dirigentes no desenho das soluções	Porque é necessário ter soluções adequadas aos utilizadores	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
755	Melhorar a comunicação institucional na intranet: Ajustar as notícias e os conteúdos aos interesses dos trabalhadores; Comunicar as mudanças e impactos reais das mesmas; Simplificar a linguagem para que seja entendida da mesma forma por todos; Introduzir novos formatos de comunicação (mais atrativos).	Insuficiente comunicação interna e externa; Falta envolvimento e participação; Falta de partilha de informação sobre resultados; Falta uma simplificação da linguagem	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
520	Comunicar os avanços registados na implementação de projetos de combate às alterações climáticas	Necessidade de estimular a mudança e a inovação.	Combate às Alterações Climáticas
519	Estimular o recurso à teleconferência	Redução do consumo de recursos diversos (deslocação/poluição viaturas, combustível; rever a forma de organização de eventos/reuniões para evitar deslocações com impacto direto na despesa.	Combate às Alterações Climáticas
518	Implementar medidas de eficiência energética transversais a toda AP [colocar painéis fotovoltaicos nos telhados dos edifícios públicos para alimentar esses edifícios; painéis solares para as águas quentes e sanitárias; usar o desperdício da floresta, a biomassa (para o aquecimento), adquirir viaturas elétricas, isolamento dos edifícios - lâmpadas led, racionalização do papel e da água]	Falta de ação para as questões ambientais; falta de consciência ambiental.	Combate às Alterações Climáticas
574	Alargar os serviços disponibilizados através do atendimento automático	Existe serviço telefónico disponível 24 horas que contempla um acervo de serviços que pode ser alargado.	Competências Atuais e Emergentes
572	Apostar no alargamento de modelos robotizados numa lógica de otimização e minimização de erro operacional no serviço prestado ao cidadão - Implementar o RPA Robotic Process Automation por ex. nos processos de ajustamento automático entre procura e a oferta	A introdução de modelos robotizados pode contribuir para a eficiência e eficácia do serviço prestado Existem ferramentas que permitem cruzar informação entre a oferta e a procura.	Competências Atuais e Emergentes
433	Capacitar a Administração Pública com RH qualificados e formação contínua	Precisamos de perceber o que existe no mercado; é necessário conhecer bem as necessidades de cada organismo e transmiti-las bem ao mercado (com rigor).	Competências Atuais e Emergentes
14	Captar pessoas disponíveis e com perfis indicados para a área da tecnologia.	Falta de recursos humanos e tecnológicos	Competências Atuais e Emergentes
382	Clarificar os enquadramentos legais e capacitar os dirigentes para o desafio digital ao acesso aos conteúdos	Facilitar a AP na promoção do acesso à herança cultural nacional	Competências Atuais e Emergentes

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
71	Construir perfis de competências adaptáveis.	Associar formação para fazer face aos novos perfis evolutivos para responder às mudanças	Competências Atuais e Emergentes
106	Disponibilizar formação nas novas áreas de inovação e das tecnologias. (IA, digitalização, etc)	Falta conhecimento na área tecnológica	Competências Atuais e Emergentes
484	Formar, motivar e mobilizar para a mudança da organização e garantir os meios necessários para a sua concretização	Resistência à mudança dos processos; a tecnologia introduz automatismos nos trabalhos hoje ainda realizados de forma tradicional; a mudança requer uma estratégia que integre os meios e a formação dos trabalhadores.	Competências Atuais e Emergentes
485	Organizar encontros/apresentações para garantir uma comunicação periódica dentro das organizações.	Saber o que está acontecer na organização; definição dos públicos alvo da comunicação e dos conteúdos.	Competências Atuais e Emergentes
70	Planear os efeitos da introdução de uma nova tecnologia	Que competências individuais e organizacionais são necessárias de forma eficiente	Competências Atuais e Emergentes
383	Promover a capacitação humana para lidar proativamente com a transformação digital na cultura	Melhor explorar as oportunidades da evolução digital.	Competências Atuais e Emergentes
573	Promover ações de sensibilização sobre a poupança para a reforma	Necessidade de aprender a poupar para a reforma em complemento ao sistema público; literacia financeira para o cidadão; contribuir para a sustentabilidade do próprio sistema.	Competências Atuais e Emergentes
107	Rejuvenescer os RH da AP e repensar a organização do trabalho (flexibilização dos ambientes e horários de trabalho, abertura de concursos para a área tecnológica)	A média de idades é elevada nos RH das áreas tecnológicas; existe dificuldade de recrutamento; são oferecidas melhores condições no sector privado	Competências Atuais e Emergentes
434	Rever as competências e os perfis dos trabalhadores da AP	O diagnóstico está “feito”, mas falta passar à ação; as competências e os perfis não estão adequados à transformação digital e às necessidades da sociedade.	Competências Atuais e Emergentes
15	Sensibilizar toda a Administração Pública para o potencial da utilização da tecnologia	Falta de formação adequada; não existem mecanismos e/ou cultura de gestão da mudança; falta de avaliação de impacto e medir os ganhos da mudança	Competências Atuais e Emergentes
222	Criar e aplicar instrumentos de valorização	Perder excelentes técnicos e ganhar más chefias: baixo grau de liberdade de gestão	Competências de Liderança e Gestão
54	Criar um diretório de competências tecnológicas e programas de coaching na área tecnológica (por exemplo, aprendizagem em cascata, programas de mentoria motivacional)	Iliteracia tecnológica; falta de formação orientada para necessidades com valor	Competências de Liderança e Gestão
645	Desenvolver/ criar fóruns e outros canais de partilha de conhecimento e boas práticas nacionais e internacionais (Financeiro, Recursos Humanos, Planeamento e Controlo de gestão), por exemplo através de uma plataforma de e-learning.	Porque existe muita divergência de informação. É necessário uniformizar procedimentos, respostas. Otimizar recursos (humanos e financeiros).	Competências de Liderança e Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
223	Formar “a sério” líderes e gestores	O tipo de formação obtida não é transferida para a realidade; falta preparar a sucessão de líderes/dirigentes, preparar o futuro; é necessário ter instrumentos e ter margem de gestão. É necessário instituir boas práticas de gestão (Qualidade, Gestão do Conhecimento, KPIs...)	Competências de Liderança e Gestão
646	Implementar um programa informático que forneça periodicamente um resumo da atividade da instituição / serviço.	Para o líder poder tomar decisões informadas.	Competências de Liderança e Gestão
55	Promover o acesso a instrumentos standartizados e parametrizáveis de informação de gestão (por exemplo, indicadores de desempenho, controlo orçamental e a simplificação de reportes)	Não existem plataformas para criar informação de gestão; as plataformas que existem, existem para o controlo e não para a gestão	Competências de Liderança e Gestão
751	Adaptar o teletrabalho: Vídeo conferências; Ficheiros partilhados; Team; Implementar horários adaptados em função dos serviços que são prestados ao público	Necessidade de mais liberdade e flexibilidade na gestão do trabalho; Falta disciplina no cumprimento dos horários; Falta de apoio da tecnologia; Não há uma organização do trabalho; As organizações não estão muito “mentalizadas” ou recetivas para o teletrabalho.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
571	Alargar o número de serviços on line disponíveis para o cidadão, ex. de serviços de atendimento virtual, renovação da carta de condução internacional/carta de condução (morada)	Necessidade de garantir a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar na perspetiva do cidadão - Existe a necessidade de desmaterializar .	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
608	Avaliar o impacto das modalidades de trabalho já implementadas (ex.: teletrabalho, trabalho a partir de casa e trabalho deslocalizado)	Não se conhece o que está a ser feito em toda a AP; falta avaliar os resultados e conhecê-los.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
607	Balizar o teletrabalho, nomeadamente em questões de horário	O teletrabalho pode implicar a perda de alguns direitos do trabalhador, designadamente em termos de conciliação.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
58	Criar um Portal do Teletrabalho, (definição de objetivos, controlo de horário/tarefa, standards tecnológicos e cibersegurança)	Ausência de mecanismos de controlo; receio de gestores públicos; existe enquadramento legal, mas não existem mecanismos de controlo	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
59	Criar uma plataforma agregadora de respostas sociais existentes na AP	A AP não existe sem pessoas, existem respostas mas estão separadas	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
181	Desenvolver ferramentas de monitorização dos resultados do teletrabalho para a sua disseminação na AP	Há falta de autonomia e flexibilidade; existem dificuldades na conciliação da vida pessoal e profissional; a motivação é reduzida	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
182	Disponibilizar mais e melhores ferramentas e instrumentos de trabalho móveis aos trabalhadores que não só dirigentes (trabalho remoto)	Há dificuldades na conciliação da vida pessoal e profissional; reduzida transversalidade da disponibilização desses instrumentos nas atividades que assim o permitam	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
681	Formar líderes	Desenvolver as lideranças em competências sociais, humanas e de gestão.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
570	Incentivar os serviços públicos a implementar o teletrabalho de forma generalizada disponibilizando a tecnologia adequada para o efeito	Aumentar a produtividade “Numa situação de ausência é possível dar continuidade à prestação de trabalho fora do local de trabalho”	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
271	Investir em equipamento, tecnologia, recursos humanos e conhecimento/competências	Insuficiência de recursos humanos; Parque tecnológico insuficiente e desadequado; Lacuna ao nível de competências	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
752	Investir na formação dos trabalhadores e dirigentes para saber explorar potencialidades das novas tecnologias, fomentando a conciliação da vida pessoal e profissional	Falta de conhecimentos e competências para utilização adequada das tecnologias; Falta de organização do próprio trabalho para uma utilização mais eficaz das tecnologias.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
680	Planificar e organizar o trabalho (estabelecer limites, saber dizer “não”, padronizar tempos de trabalho, diferenciar urgente de prioritário).	Necessidade de estabelecer limites (ex.: pedidos de informação às 18h30); Necessidade de reduzir a pressão associada a pedidos em “cima da hora”; Porque se deve respeito às pessoas (pela sua vida pessoal e de família).	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
679	Possibilitar o teletrabalho (implementar os mecanismos legais previstos)	O respeito pelo horário de trabalho.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
270	Reforçar a flexibilidade na prestação do trabalho no plano tecnológico e legal (exemplo: Teletrabalho)	Necessidade de maior conciliação, mais instrumentos e maior acesso a ferramentas	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
606	Rever a legislação enquadradora do trabalho (ex.: teletrabalho) para adequar às necessidades atuais	A legislação não conseguiu acompanhar as últimas estratégias no quadro laboral; a justificação de ausências é muito rígida; não previsão de subsídio de alimentação em caso de teletrabalho.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
183	Rever o enquadramento legal do conceito de trabalho fora do posto	Existe um enquadramento legal rígido com reduzida margem de gestão	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
225	Trabalhar por entregas, por tarefa e não por tempo	Primeiro o modelo, depois a tecnologia. É um problema de gestão de recursos humanos e não de tecnologia (primordialmente)	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
224	Utilizar a tecnologia para dar a possibilidade das pessoas “desligarem”	Encontrar um equilíbrio, deve ser uma escolha individual. A tecnologia pode ser usada de forma indevida, prejudicando a conciliação da vida pessoal e profissional. A tecnologia não deve causar desigualdades.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
978	Agilizar e organizar a informação no ePortugal relacionada com as áreas temáticas da agricultura (ex: licenciamentos, fitossanidade)	A informação disponibilizada não está convenientemente organizada ou é insuficiente; os serviços não conseguem inserir informação, nem articular com a entidade gestora (AMA) a sua organização.	Dados Abertos
706	Capacitar/formar as pessoas: No conhecimento da estratégia; Na utilização das ferramentas disponíveis; No desenho/desenvolvimento de projetos; Na compreensão adequada da informação	Porque a informação tem em si mesma graus de complexidade; Falta de informação ou “sensibilidade” para interpretar adequadamente a informação	Dados Abertos
705	Definir a estratégia para os dados abertos, considerando o diagnóstico; pode conduzir à criação de uma plataforma digital agregadora de dados: Back office – entidades públicas, poder político; Front office – cidadão, investigadores, empresas, funcionários públicos	Porque a informação que existe não é totalmente disponível e rentabilizada; Porque é necessário fomentar a transparência na AP; Porque há repetição da informação prestada às diversas entidades, com perda de eficiência; Porque é necessária inovação que crie valor para os cidadãos.	Dados Abertos
979	Disponibilizar informação a nível de macrodados/ estatística, para permitir designadamente, o diagnóstico de medidas de política	Faz falta o acesso a este tipo de informação agregada (ex: não temos informação ao nível da alteração das áreas agrícolas ao longo do tempo)	Dados Abertos

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
707	Estabilizar o quadro legislativo	É necessário consolidar as normas legislativas; É necessário avaliar o seu impacto e aplicar as aprendizagens.	Dados Abertos
898	Adotar de modo uniforme software de código aberto, não proprietário	Poupança em licenças; Poupança global de muito dinheiro, mantendo a fiabilidade	Dados abertos e integração de serviços
900	Aplicar o programa “zero” papel (“o original é o digital, não o papel”); disseminar programas de gestão documental; transmitir a imagem dos serviços que funcionam sem papel; efetuar benchmarking)	Para: Reduzir o consumo de papel; Romper com esta tendência: Efectuar poupanças; Obter ganhos de eficiência na gestão e de tempo na resposta	Dados abertos e integração de serviços
899	Disponibilizar generalizadamente dados abertos	Disponibilidade, transparência e reutilização de dados; Melhoria da rapidez de respostas; Melhoria da informação e conhecimento do cidadão	Dados abertos e integração de serviços
603	Aumentar a disponibilização de dados ao cidadão por parte da Administração Pública – no Portal Dados.gov.pt / Sensibilizar para a existência do Portal Dados.gov.pt / Atualizar os instrumentos de recolha de informação deste portal	Necessidade de transparência e respeito na relação com o cidadão; insuficiência dos dados disponibilizados no referido portal; os dados recolhidos nem sempre são os adequados.	Dados Abertos; Tecnologias Emergentes e Modelos e Instrumentos de Gestão
179	Criação de um framework de regras comuns para a AP para o desenvolvimento de plataformas para o cidadão, designadamente, no âmbito da reserva, segurança dos dados, da sua interoperabilidade	Colmatar a dispersão excessiva de informação, evitando a existência de dados duplicados e errados	Descentralização e Desconcentração
76	Promover a concentração de sistemas e integridade dos dados.	Permitir a descentralização (informação disponível para todos). Ser capaz de partilhar os dados. Garantir a proximidade e comodidade do cidadão; garantir que o sistema seja acessível a todos independentemente da sua localização; promover a uniformização de procedimentos	Descentralização e Desconcentração
187	Promover a literacia digital para todos	Necessidades a colmatar no acesso à informação e às potencialidades das ferramentas tecnológicas	Descentralização e Desconcentração
186	Promover sessões de apresentação e partilha de conteúdos dentro da organização usando canais de comunicação digitais	Existe desconhecimento do trabalho desenvolvido dentro da própria organização; isolamento dos serviços desconcentrados	Descentralização e Desconcentração
435	Apostar em serviços partilhados em áreas transversais dotados de recursos humanos, financeiros e tecnológicos	Garantir a eficiência da despesa; é necessário otimizar recursos. “Fazer mais com menos”.	Eficiência da Despesa
60	Criar um Repositório de Requisitos Técnicos de cadernos de encargos técnicos e fórum de partilha entre técnicos da AP	Partilha de recursos, acordos quadro são eficazes, as pessoas têm dúvidas mas não têm como esclarecer não há partilhas dos cadernos de encargos técnicos, reutilização de minutas de CCP	Eficiência da Despesa
61	Criar uma lógica de informação de gestão de despesa no portal base (não apenas de registo de contratos)	Ausência de volumes de despesa e preços de referência, detalhe da despesa	Eficiência da Despesa
436	Garantir a interoperabilidade entre sistemas (ex:SCEP, GERFIP)	É preciso agilizar o ciclo da despesa e evitar a duplicação de reportes; os sistemas atuais não dão resposta e não permitem extrair dados para alimentar os instrumentos de gestão; falta a uniformização de sistemas e linguagens de tratamento de dados.	Eficiência da Despesa

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
72	Partilhar e reutilizar recursos informacionais (dados).	Utilização mais eficiente das tecnologias; simplificar os processos; inexistência de integração de serviços	Eficiência da Despesa
73	Promover a mudança/ inovação organizacional.	Melhorar os processos internos (inovação); atualização de bases de dados disponíveis ao cidadão; catálogo de serviços.	Eficiência da Despesa
712	Criar soluções de disaster recovery (gestão de risco)	Porque falta gerir o risco; Não pode haver quebras de serviços nem faltas de continuidade ou disponibilidade (down time).	Infraestruturas
177	Criar um regime específico para a aquisição das tecnologias, com um paradigma de informação, distinto das restantes aquisições, consubstanciado num marketplace	Falta de disponibilidade orçamental; existência de tecnologias obsoletas; o Código dos Contratos Públicos dificulta a aquisição de tecnologia (os acordos quadro não funcionam)	Infraestruturas
178	Criar uma cloud nacional, de partilha de sistemas	Multiplicidade de sistemas da AP e falta de partilha de informação	Infraestruturas
975	Desenvolver servidores comuns/ cloud	Há uma proliferação de servidores (alguns dos quais não estão sequer cadastrados)	Infraestruturas
976	Disponibilizar equipamentos e redes com capacidade suficiente para permitir tratamento eficiente dos dados	Os equipamentos existentes e as redes disponibilizadas não são adequados às necessidades dos organismos e dos trabalhadores no terreno.	Infraestruturas
974	Fazer um diagnóstico para identificar volume/tipologia de dados e de existências de informação em bases de dados	As bases de dados e os servidores não comunicam entre si; há um défice de conhecimento sobre as existências, assim como redundância de informação (ex: levantamento de entidades, bases de dados do licenciamento de atividade pecuária).	Infraestruturas
331	Gerir o ciclo de vida dos equipamentos de acordo com as respetivas capacidades	Necessidade de normalizar equipamentos “terminais” e garantir capacidade mínima de evolução de acordo com os equipamentos no mercados	Infraestruturas
711	Modernizar o parque informático das escolas: Utilizar cloud/máquinas virtuais; Centralizar a gestão do parque; Utilizar a descentralização como oportunidade (distribuir o investimento; central e localmente).	Não há redundâncias; Postos de trabalho estão obsoletos e comprometem a qualidade de serviço.	Infraestruturas
176	Intensificar a capacitação dos recursos humanos já existentes para as tecnologias e sensibilizar para a sua importância	Necessidade de capacitar os recursos existentes; existência de resistência à mudança; permanece ainda a iliteracia digital	Iniciativa e Proatividade
175	Promover o trabalho na lógica de projeto, recrutando jovens fora da AP e quadros internos para determinados projetos, durante a duração dos mesmos, ao abrigo de um quadro legal específico (mais flexível)	Necessidade de trazer a inovação para dentro do Estado; incapacidade de atrair e reter recursos especializados para o Estado; regras muito pouco flexíveis de contratação pública	Iniciativa e Proatividade
953	Capacitar os trabalhadores para o uso das tecnologias.	Dificuldade na definição de requisitos para a contratação de serviços tecnológicos; Iliteracia digital.	Iniciativa e proatividade, Dados abertos, Integração de serviços e Níveis de maturidade dos serviços
952	Otimizar as plataformas informáticas: mapear as existentes identificar redundâncias; reestruturar e partilhar; rentabilizar o investimento.	Existem demasiadas plataformas; existe pouca interoperabilidade; integrar inteligência no tratamento dos dados; tirar partido dos investimentos efetuados e garantir o retorno (capacitação dos trabalhadores e dos cidadãos).	Iniciativa e proatividade, Dados abertos, Integração de serviços e Níveis de maturidade dos serviços

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
951	Promover formas de trabalho a distância que tornem desnecessárias as deslocações nomeadamente o uso da videoconferência.	As deslocações consomem muito tempo e recursos financeiros; colmatar a dispersão geográfica; dar bons exemplos aos cidadãos.	Iniciativa e proatividade, Dados abertos, Integração de serviços e Níveis de maturidade dos serviços
173	Adoção generalizada de frameworks de gestão transversais (ex: na área de recursos humanos, contabilidade, gestão documental)	Existe um excesso de plataformas semelhantes, provocando por vezes a duplicação de processos; pouco aproveitamento de boas práticas de alguns organismos da AP	Integração de Serviços
575	Alargar os serviços disponibilizados no portal eCidadão	Dispersão da informação por diversas plataformas	Integração de Serviços
708	Articular fontes de informação dispersas	A informação está pulverizada; Falta articulação na utilização de dados; Falta fazer o trabalho dentro de casa	Integração de Serviços
576	Assegurar a prestação de serviços públicos de forma integrada reforçando o princípio do "only once"	Não existe cruzamento de dados; falta de partilha de informação entre serviços públicos, exigindo duplicações dos dados (n.º de dependentes – AT/ADSE, Doença – Hospital/Centro de Saúde/Segurança Social).	Integração de Serviços
105	Capacitar os utilizadores e os programadores da AP tecnologicamente para a implementação de plataformas amigáveis e eficazes	Falta de funcionalidade de algumas plataformas	Integração de Serviços
74	Celebrar protocolos e promover a interação entre entidades.	Garantir a interoperabilidade entre serviços tendo por base uma plataforma digital; aumentar a eficiência dos serviços; assegurar a vontade política de articular entre serviços	Integração de Serviços
710	Criar “cartão escola”, “cartão docente” e “cartão aluno” (articuladamente)	Falta de uniformização de dados (ficha única de dados). A informação está disponível, não está é trabalhada (articulada).	Integração de Serviços
220	Criar centros de competências TIC sectoriais ativos e funcionais (mas assegurando a especificidade do negócio)	Para resolver a questão da dependência - pequenas equipas qualificadas que possam travar este debate com as grandes empresas. Dominar requisitos técnicos e funcionais (necessidades), para gerir bem a contratação pública e para a continuidade do negócio (que está, por vezes, comprometida)	Integração de Serviços
56	Criar um mapa de Interoperabilidade entre os serviços da AP, maximizando a utilização dos dados abertos e garantindo a segurança da informação	Não existe normalização na gestão documental; deficiente partilha de informação interna e externa; transparência no pedido de dados; apenas os Frontends estão normalizados	Integração de Serviços
57	Criar uma plataforma "Perfil do Cidadão" onde constem todos os dados que a AP tem sobre o próprio	Dar informação ao cidadão de forma clara e integrada	Integração de Serviços
521	Criar uma plataforma de gestão de necessidades dos serviços/tipo balcão único/call center (ex: deslocações, viagens, estadas, manutenção de viaturas, realização de eventos, manutenção das instalações, ...)	Necessidade de integrar os serviços; reduzir os recursos humanos e financeiros; garantir a eficácia e eficiência da despesa.	Integração de Serviços
180	Diagnosticar os dados, indicadores, processos e redundâncias para a criação de uma arquitetura integrada de processos, através de um projeto com pontos focais ao nível ministerial e ancorado nesta nova área governativa	Existe redundância e não sistematização dos dados; existe ineficiência que pesa sobre o cidadão; os dirigentes não têm informação fiável; não existem plataformas integradas; existe dificuldade acrescida dos trabalhadores na sua produção, dos dirigentes na sua capacidade de decisão, e dos utilizadores no acesso à informação e aos serviços	Integração de Serviços

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
480	Disseminar a plataforma de interoperabilidade da AMA por todos os serviços da AP (tecnológico).	Porque facilita a vida do cidadão (Ex. chave móvel digital permite aceder a diversos serviços de forma segura e com os mesmos dados de acesso); porque garante otimizar os recursos (Ex: todos os organismos utilizam o mesmo serviço para comunicar com o cidadão).	Integração de Serviços
221	Garantir a interoperabilidade (legislação)	Falta comunicação. Porque o negócio fica condicionado por “regras”, não funcionais (ex.: interpretação fundamentalista da “proteção de dados”, que estrangula as finalidades da atividade)	Integração de Serviços
174	Generalizar a interoperabilidade e partilha de sistemas entre os serviços da AP (ex: criar um marketplace no estado)	Reduzida interoperabilidade de sistemas, através da divulgação das plataformas já existentes; grande dispersão de sistemas	Integração de Serviços
481	Identificar as entidades empresariais pelo NIPC (numero de identificação de pessoa colectiva) e aceder a informação a 360º	Porque a mesma entidade tem que recorrer a diversos organismos para resolver o mesmo problema por não haver partilha de dados.	Integração de Serviços
104	Implementação plena e efetiva do princípio "only once"	Existe uma falta de eficiência na AP (as mesmas tarefas são executadas por diversos organismos e quem perde são os cidadãos, as empresas e o Estado)	Integração de Serviços
75	Investir nas tecnologias que sustentem as plataformas digitais.	Definir estratégias de investimento, considerando os diferentes graus de desenvolvimento dos serviços; fazer mapeamento geral das necessidades; ultrapassar o clima da desconfiança	Integração de Serviços
103	Melhorar a plataforma existente de interoperabilidade e potenciar a sua utilização	Existem obstáculos de ordem legal, financeira (partilha de informação paga); existe uma questão cultural que dificulta a partilha e o acesso à informação; os organismos da AP não têm recursos para desenvolver aplicações	Integração de Serviços
678	Modernizar infraestruturas e aplicações.	Pelas dificuldade de aproveitar a tecnologia; Pela necessidade de melhorar a experiência do utente; Pelo facto, ainda, de não existir uma utilização universal de sistemas	Integração de Serviços
677	Organizar e integrar processos	Deixar de preencher manualmente dados de monitorização (ex.: SICA); Necessidade de articular a informação de diferentes fontes/ sistemas; Necessidade da existência de plataformas comuns entre os vários serviços de saúde.	Integração de Serviços
754	Progredir na interoperabilidade e na intraoperabilidade	Fraca comunicação e partilha de informação entre departamentos/entidades, essenciais ao serviço prestado ao cidadão; Demasiada burocratização; Dupla recolha de dados do cidadão, por diferentes serviços, que pode gerar incorreções; Legislação desajustada aos serviços prestados	Integração de Serviços
753	Progredir nos serviços partilhados nas áreas de administração e gestão (transversais): Concentrar tarefas para uma gestão efetiva de recursos (ex. gestão de recursos humanos).	Não faz sentido manter dispersas as tarefas; Os fluxos de trabalho não são partilhados pelos departamentos; As aplicações são exclusivas/limitadas a um departamento; Pouca eficácia na gestão de recursos humanos alocados às tarefas	Integração de Serviços
380	Promover a normalização de dados entre os serviços na AP	Facilitar a interoperabilidade e a integração de serviços	Integração de Serviços
381	Promover mecanismos de governação integrada da cultura	Melhor explorar o seu potencial económico e oportunidades transversais (turismo, administração local, sector privado...)	Integração de Serviços

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
709	Uniformizar a codificação da informação	Os códigos são distintos para as várias: escolas, áreas, disciplinas, ilhas; Existe desperdício de tempo; A margem de erro elevada; Há um vazio de responsabilidade nesta temática	Integração de Serviços
482	Usar plataformas electrónicas que permitam centralizar tarefas administrativas comuns que libertem serviços periféricos (processual).	Introduz ganhos de eficiência e de eficácia.	Integração de Serviços
637	Integrar Sistemas/Interoperabilidade: Gerir reclamação de utentes inter instituição	Necessidade de integrar e uniformizar comunicação e base de resposta em matéria de gestão de reclamações dos utentes garantindo a segurança de dados.	Integração de Serviços / Eficiência da Despesa/ Segurança de Dados/ Infraestruturas
638	Interligar/ Articular Sistemas : Instituições do Ensino Superior com Organimos Centrais e Ordens Profissionais que regulamentem a profissão	Simplificar procedimentos de obtenção de títulos e certificados para exercício da função/ profissão.	Integração de Serviços / Eficiência da Despesa/ Segurança de Dados/ Infraestruturas
639	Uniformizar os sistemas de gestão de camas entre Hospitais de proximidade, permitindo a integração de cuidados Inter e Intra Unidades Hospitalares	Necessidade de uniformizar o sistema de informação. Os Hospitais têm níveis de maturidade diferenciados. Há falha de comunicação entre gestão Hospitalar.	Integração de Serviços / Eficiência da Despesa/ Segurança de Dados/ Infraestruturas
977	Criação de webservices que permitam comunicação entre sistemas de vários organismos, quer ao nível dos serviços da respetiva área governativa, quer ao nível intergovernamental	Necessidade de garantir eficiência e otimização dos recursos, quer na perspectiva serviços, quer na perspectiva dos cidadãos; permitir a comunicação entre serviços, que em determinados processos é feita através de email.	Integração de Serviços e Trabalho colaborativo
604	Criar um software transversal a toda a AP que permita interligar as necessidades dos serviços de todas as áreas governamentais em matéria de recrutamento em todas as suas modalidades	O recrutamento é muito demorado: a BEP não é suficiente; existem softwares que não têm ligação nas diferentes áreas governamentais.	Integração de Serviços e Trabalho colaborativo
605	Dinamizar comunidades de partilha temáticas para troca de experiências	Os organismos mais avançados podem apoiar os que têm modelos mais obsoletos; bloqueios ao trabalho colaborativo.	Integração de Serviços e Trabalho colaborativo
333	Autocontrolar as expectativas sobre a tecnologia	Ultrapassar o desalinhamento entre práticas e conhecimento do negócio, por um lado, e as tecnologias; reduzir o impacto negativo das decisões políticas (externas e internas) na tecnologia em uso	Maturidade e integração dos serviços
332	Interoperabilidade por omissão (transações e partilha de dados)	Para combater barreiras à melhoria dos serviços prestados ao cidadão	Maturidade e integração dos serviços
219	Adequar os modelos e instrumentos de gestão às especificidades da Administração Pública	A AP não é uma homogénea; as ferramentas que existem não simplificam (algumas); necessário focar mais nos interesses, nas respostas e no cidadão	Modelos e Instrumentos de Gestão
218	Adotar modelos flexíveis de trabalho (horário, trabalho à distância...) - Foco interno, base tecnológica	Necessário: atrair e reter colaboradores; introduzir lógica da Qualidade; garantir a primazia da performance e da transparência (incluindo, autoregulação da equipa); trabalhar por objetivos e não por tempo	Modelos e Instrumentos de Gestão
756	Automatizar a extração e tratamento de dados que existem nos sistemas de informação em uso, para dispor de indicadores: de gestão interna; de gestão externa sobre o serviço prestado; e de suporte à decisão.	Não existe, de forma automática, a extração de indicadores e quando existe o seu tratamento não é ágil.	Modelos e Instrumentos de Gestão

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
674	Automatizar de processos: Efetivação do Utente (ex.: mecanismo que identifica a entrada, encaminha e orienta a saída do utente); Gestão de Consultas – marcação e confirmação (ex.: SMS)	Reduzir Burocracia; Eliminar redundância; Reduzir a lentidão dos processos; Melhorar a experiência do utente.	Modelos e Instrumentos de Gestão
643	Concentrar a informação e dar acesso às entidades que dela necessitem.	Para colmatar as falhas de informação redundante das diversas entidades.	Modelos e Instrumentos de Gestão
439	Criar equipas multidisciplinares nos serviços e áreas governativas que avaliem as diferentes necessidades	Porque a inovação deve ser um processo dinâmico e contínuo que garanta proatividade e atualidade na ação dos serviços. Devem-se antecipar constrangimentos para “não correr atrás do prejuízo”.	Modelos e Instrumentos de Gestão
437	Criar ferramentas para que os serviços prestem informação uniformizada à entidade coordenadora (ex: relatório e síntese do SIADAP 2 e 3; formação)	É necessário definir o que é preciso; falta uniformizar e melhorar a qualidade dos dados para reduzir a probabilidade de erro; é necessário cumprir as obrigações junto das entidades coordenadoras e não existem consequências para o incumprimento.	Modelos e Instrumentos de Gestão
12	Criar instrumentos de apoio à decisão (por exemplo, repositório de informação partilhado, automatização e visualização de indicadores e resultados por organismo, área governativa e entidades similares).	Falta de integridade e consistência da informação e necessidade de comparabilidade entre organismos	Modelos e Instrumentos de Gestão
13	Criar uma plataforma informática de avaliação organizacional a toda a AP (por ex. ao nível do QUAR, partilha e monitorização dos indicadores de várias entidades, repositório de boas práticas).	Falta de agilidade, processos morosos, os serviços não falam a mesma linguagem, falta de processos de aprendizagem transversais aos serviços da AP	Modelos e Instrumentos de Gestão
438	Diagnosticar, para eliminar, os reportes de informação sem valor acrescentado	Necessidade de definir, simplificando, os reportes de informação que são essenciais para a gestão da AP.	Modelos e Instrumentos de Gestão
644	Introduzir processos de melhoria no SIADAP	Para melhorar os processos participativos e melhorar a concretização de objetivos interinstitucionais.	Modelos e Instrumentos de Gestão
675	Monitorizar de forma integrada os objetivos e a atividade (ex.: um sistema que permita mostrar quer em back office, como em front office, a informação referente ao desempenho do organismo)	Eliminar a dificuldade em aproveitar o potencial da tecnologia; Modernizar infraestruturas e aplicações (Ex. Adaptar o hardware e software as funções de apoio à gestão).	Modelos e Instrumentos de Gestão
676	Rever e simplificar instrumentos de gestão, com reflexo a nível legal	Necessidade de rever e simplificar modelos de gestão; Necessidade de repor a filosofia de base de determinados instrumentos (ex.: SIADAP, com ligação mérito).	Modelos e Instrumentos de Gestão
642	Simplificar e uniformizar os reportes a diferentes entidades (ACSS, SPMS, SGMS, DGO, DGAEP, entre outras)	Porque todos pedem informação similar de forma diferente o que potencia a eventual discrepância da informação reportada.	Modelos e Instrumentos de Gestão
327	Apostar na formação e capacitação em tecnologia	Necessidade de recursos humanos motivados e capacitados	Motivação
328	Desenvolver políticas de retenção de recursos humanos (sobretudo especialistas)	Há necessidade de reter pessoal e conhecimento para minimizar ou melhor gerir a externalização	Motivação

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
17	Aumentar a oferta de serviços partilhados (por exemplo, como a ESPAP)	Existem serviços partilhados mas precisam de ser incrementados	Níveis de Maturidade dos Serviços
16	Oferecer a formação de base tecnológica integrada na formação contínua	Existência de níveis de maturidade distintos na AP ao nível da tecnologia; estado de desenvolvimento da infraestrutura; falta de interesse dos trabalhadores na formação tecnológica	Níveis de Maturidade dos Serviços
609	Criar um kit de trabalho telemático para todos os trabalhadores	Nem todos os trabalhadores têm equipamento que lhes permita trabalhar a qualquer momento em qualquer lugar	Níveis de maturidade dos serviços; Iniciativa e Proatividade e Competências Atuais e emergentes
610	Generalizar o uso do sistema de assinatura digital para todos/as os/as colaboradores/as	A sua não existência impede o trabalho à distância; substituir o processo físico por meios tecnológicos; permite a redução do consumo de papel.	Níveis de maturidade dos serviços; Iniciativa e Proatividade e Competências Atuais e emergentes
522	Implementar o OP na AP ao nível dos organismos/trabalhadores votando nos projetos a implementar	Estimular a participação dos trabalhadores; existência de quebras em resultando de flutuações nas linhas orientadoras fruto das mudanças governamentais; rigidez nos orçamentos.	Orçamento Participativo
329	Clarificação dos requisitos de privacidade e segurança dos dados	Há uma necessidade de conformidade com normas de segurança e privacidade	Segurança dos Dados
330	Governança dos dados	Para dar resposta à mesma necessidade, na perspetiva de ciclo de vida dos dados	Segurança dos Dados
277	Implementar mecanismos de segurança e controlo de dados adequados que garantam transparência, confiança e segurança da informação dada pelo cidadão e pelas empresas (investimento e comunicação)	Desconfiança por parte dos utilizadores; necessário garantir a segurança dos dados face à evolução constante das tecnologias	Segurança dos Dados
377	Promover a uniformização dos dados administrativos na AP	Facilitar o seu ciclo de vida enquanto informação do arquivo (evidências da atividade administrativa)	Segurança dos Dados
376	Promover o mecanismos de governação e planeamento dos sistemas de gestão de dados da cultura	Garantir a sua sustentabilidade	Segurança dos Dados
980	Disponer de meios (humanos e financeiros), equipamentos e formação tecnológica, para dar respostas às solicitações, quer internas, quer externas, em tempo útil nas comunidades rurais	Melhorar a recolha de informação, nomeadamente nos controlos sanitários e segurança alimentar - Aumentar a eficácia da ação no terreno; minimizar os impactos.	Serviços em Áreas Rurais
673	Aceitar o digital como válido /desmaterializar.	Desperdício de tempo, recursos; Existem muitas redundâncias; É necessário obter melhoria da eficiência.	Tecnologias Emergentes
111	Adequar a legislação para a aquisição de tecnologias emergentes	Não existe legislação adequada para contratar tecnologias emergentes	Tecnologias Emergentes

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
911	Agilizar o processos de resposta on line para que ela seja dada em tempo útil	Necessidade de programas informáticos mais intuitivos, para trabalhador e cidadão, no sentido de melhorar e agilizar a resposta	Tecnologias Emergentes
273	Apostar em sistemas de gestão documental	Desmaterialização de processos; Maior sustentabilidade; Reforço da interoperabilidade e integração de serviços	Tecnologias Emergentes
379	Capacitar financeiramente a área da cultura para acompanhar a transição digital (cultura compreende requisitos específicos)	Acompanhar a transformação digital	Tecnologias Emergentes
640	Criação de assistentes virtuais para resposta aos utentes, conjugando diferentes canais de atendimento	Uma resposta mais eficaz ao cidadão, para libertar recursos e normalizar a resposta.	Tecnologias Emergentes
641	Criação de um cloud privada para a saúde	Colmatar a eficiência da despesa e segurança da informação, para que exista uma infraestrutura única ao nível do ministério.	Tecnologias Emergentes
18	Criar repositório de boas práticas e atualizar o repositório de software livre	Existe algum desconhecimento de tecnologias que a AP já oferece; há uma sobreposição de respostas tecnológicas dentro da AP	Tecnologias Emergentes
523	Criar um portal na AP para divulgação de boas práticas na aplicação de tecnologias emergentes	Necessidade de adaptação e evolução; necessidade de nivelamento na AP porque existem muitas disparidades entre serviços; não há partilha de conhecimentos; falta de eficácia na comunicação ao cidadão.	Tecnologias Emergentes
929	Desmaterializar efetiva e globalmente (inclui a assinatura eletrónica, renovação automatizada de documentos), “digital by default” articulado com serviços de proximidade (p. ex. espaço cidadão móvel)	Ganhos de tempo, de custos, de alocação de recursos; para manter respostas a todos os cidadãos.	Tecnologias Emergentes
112	Estabelecer parcerias com universidades e centros de investigação públicos com vista a criar interações entre a AP e os produtores de ferramentas e conhecimento (Impacto nas organizações, pessoas, ofertas de formação e processos)	Existe um desconhecimento sobre o que é, e sobre as potencialidades da IA	Tecnologias Emergentes
908	Implementar um programa para a digitalização e utilização de serviços online, complementado com melhoria dos serviços de atendimento presencial; Caminhar no sentido de tornar obrigatório o pagamento de impostos por meios eletrónicos (sem prescindir da colaboração dos serviços de proximidade para um atendimento digital assistido de quem precisa).	Necessidade de libertar recursos humanos e direcioná-los para quem deles mais precisa e para o atendimento mais complexo (backoffice); Utilização estratégica da tecnologia; Desconfiança de cidadão (e trabalhador) na utilização das tecnologias (multibanco e homebanking, por exemplo); Para muitos cidadãos ainda é importante a “vinheta”, que consideram o modo fiável do pagamento	Tecnologias Emergentes
909	Implementar/recuperar programas de divulgação dos serviços públicos e da sua missão junto dos jovens (educação para a cidadania)	Combater o desconhecimento dos serviços públicos pelo público mais jovem; Dar a conhecer a importância dos serviços e de que forma a AP e a sociedade está organizada	Tecnologias Emergentes
110	Incrementar o uso da IA (Inteligência Artificial) para gerir processos de forma mais eficaz (Internos ou externos)	Impossibilidade de dar resposta ao fluxo de pedidos; permite integrar informação e otimizar a ação a partir de matrizes de risco; permite a partir de dados de controlo diversos inferir conclusões	Tecnologias Emergentes
19	Inovar e investir em mecanismos facilitadores de apoio ao cidadão (criação de centros de atendimento integrados e utilização de IA na tomada de decisão);	Os mecanismos que existem não são suficientes; existem prós e contras da utilização da tecnologia	Tecnologias Emergentes

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
910	Investir na rede informática da AP	Tudo se passa on line e temos dificuldades no acesso para dar resposta (hardware e software);	Tecnologias Emergentes
672	Levantar, selecionar e democratizar as tecnologias atuais e emergentes que permitam um melhor serviço ao cidadão (utente) e uma melhor gestão dos serviços.	Heterogeneidade; Baixa Interoperabilidade (Integração da informação: Sistemas; Infraestruturas; Informação; Comunicação); A utilização está aquém, tendo em conta a tecnologia disponível; Há necessidade de uniformização de infraestruturas; Existe discriminação negativa; A formação inicial e de acompanhamento (sobretudo esta) é insuficiente; As tecnologias emergentes não são facilitadoras (no seu desenho); Adaptação dos recursos humanos é diferenciada às novas tecnologias (uns rápidos e outros lentos); Inexistência (nalgumas situações) de tecnologia.	Tecnologias Emergentes
272	Operar o mesmo tipo de transformação digital que aconteceu na AT em serviços estratégicos da AP.	Falta de incentivo aos colaboradores; Necessidade de empoderamento com atribuição de meios; Para permitir uma gestão eficiente	Tecnologias Emergentes
378	Promover o uso da cloud como parte de solução à gestão eficiente de dados na AP	Garantir uma gestão eficiente dos dados da AP	Tecnologias Emergentes
912	Promover/desenvolver a interoperabilidade entre diferentes plataformas e sistemas dos serviços públicos (muitas vezes dependente apenas de regulamentação)	Necessidade de abertura e partilha dos dados, de comunicação entre plataformas e sistemas de diferentes áreas; Necessidade de regulamentar a interoperabilidade, quando a mesma já está legalmente prevista	Tecnologias Emergentes
274	Reorganizar os serviços de informática, aproveitando a evolução tecnológica da virtualização e a diminuição dos custos das comunicações	Falta de partilha de conhecimentos; Ineficiência na gestão dos recursos disponíveis	Tecnologias Emergentes
930	Tornar os dados na AP interoperáveis (todos) – central, local e regionalmente	Melhorar a tomada de decisão no apoio ao cidadão e dentro da AP.	Tecnologias Emergentes
487	Garantir maior investimento em tecnologias e identificar previamente se deverá ser externalizada e qual deve ser partilhada.	Porque os problemas estão identificados e não há investimentos (recursos humanos, financeiros, tecnologias); porque estamos em diferentes estágios de desenvolvimento dos serviços.	Tecnologias emergentes e infraestruturas
486	Implementar ferramentas de comunicação e partilha de informação por equipas multidisciplinares.	Há problemas culturais e tecnológicos que dificultam a partilha de informação. Há dados guardados em cada pc em folhas excel; gere-se melhor o tempo; dá ganhos de eficiência e de eficácia.	Tecnologias emergentes e infraestruturas
488	Utilizar mais as valências dos serviços em cloud.	Reduz recursos e tempo de resposta; reduz o peso da infraestrutura; a cloud permite armazenar e partilhar dados e recorrer a serviços).	Tecnologias emergentes e infraestruturas
483	Identificar os dados passíveis de ser partilhados livremente pelos serviços.	Garantimos a unicidade da informação com uso numa fonte única e credível (partilhada pelos serviços competente para produzir os dados).	Tecnologias emergentes e segurança de dados
431	Investir na utilização de Inteligência Artificial para uniformizar respostas e libertar recursos humanos	É preciso melhorar o atendimento e a resposta ao cidadão (ex: alunos, pais, docentes, investigadores...); é necessário garantir a qualidade da resposta que é facultada.	Tecnologias emergentes e segurança de dados
432	Obter certificação que demonstre um tratamento dos dados conforme com as normas	Necessidade de transmitir ao cidadão segurança dos dados tratados e guardados.	Tecnologias emergentes e segurança de dados

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
578	Adotar a videoconferência como alternativa e/ou complemento ao atendimento presencial ao cidadão e às empresas	Existe a necessidade de reforçar a proximidade entre os serviços e os seus destinatários, empresas e cidadãos, evitando perdas de tempo e de custos	Trabalho Colaborativo
185	Criar mecanismos de consulta e participação internas	Défice de alinhamento e motivação; reduzido envolvimento dos trabalhadores	Trabalho Colaborativo
109	Criar uma área reservada no ePortugal para partilhar as competências e a carteira de serviços da AP (visão global dos serviços públicos)	Existe falta de comunicação e conhecimento do que as entidades podem fazer; não existe partilha de informação necessária ao trabalho colaborativo	Trabalho Colaborativo
276	Flexibilizar o enquadramento legal de partilha de informação entre entidades	Enquadramento legal limitador. Dificuldades de articulação entre entidades	Trabalho Colaborativo
577	Generalizar a videoconferência como forma de concretização de reuniões entre serviços	Perda de tempo em deslocações, com a conseqüente perda de produtividade; necessidade de redução de custos com deslocações.	Trabalho Colaborativo
184	Promover a partilha de conhecimento e informação através da criação de redes temáticas de comunicação	Défice de informação disponível dentro e fora da organização	Trabalho Colaborativo
108	Replicar a experiência do IES (Acesso à Informação Empresarial Simplificada) para outras áreas de serviço ao cidadão - possibilidade de dispensa de custo, acesso à informação, cumprir o princípio "only once"	Não existe uma prática de trabalho colaborativo (dentro e fora dos organismos); falta de recursos tecnológicos para trabalho colaborativo; o enquadramento legal por vezes não permite o trabalho colaborativo	Trabalho Colaborativo
275	Utilizar as tecnologias existentes para potenciar a partilha e utilização da informação, do conhecimento e das competências	Redundâncias; Dispersão da informação; Ineficiência; Falta de comunicação	Trabalho Colaborativo
1065	Abandono da notificação e envio da guia de pagamento por carta – consideram que o envio de um e-mail e um sms automático alertando a empresa de mediação imobiliária que na sua área restrita encontra-se disponível a guia para pagamento e a notificação para apresentação de documentação, evitaria problemas como o extravio de correspondência, bem como o cancelamento de diversas licenças todos os anos	Para além de comprovar anualmente que mantêm os requisitos para exercer a actividade (idoneidade e seguro de responsabilidade civil), as empresas de mediação imobiliária têm ainda que proceder ao pagamento anual de uma taxa (designada de taxa de regulação). Para tal, o IMPIC notifica as empresas, através de carta, para que apresentem a documentação necessária (presentemente e com início em 2019, já online) e procedam ao pagamento da referida taxa. A APEMIP assiste todos os anos às dificuldades das empresas no cumprimento desta obrigação, argumentando falta de recebimento da referida carta e conseqüente cancelamento da licença. Para além do facto de ser incompreensível a obrigatoriedade de pagamento da guia em exclusivo nos balcões dos CTT	N/A
409	Adotar a emergência tecnológica como medida para o pacto conciliatório; usar a transformação digital na conciliação da vida pessoal e profissional, mostrando confiança e promovendo a motivação com medidas simples: dispor de tecnologia atualizada e de portáteis para distribuir e facilitar o trabalho remoto;		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1062	Adotar mecanismos informáticos de suporte à validação dos dados inseridos no Registo Central do Beneficiário Efetivo (RCBE) – pelo IRN, I.P., entidade gestora do RCBE – através do confronto (cross-check) com a informação recolhida pelo próprio IRN, I.P., ao abrigo dos diversos registos centrais e serviços por si disponibilizados e geridos (SIRCOM - Sistema Integrado do Registo Comercial, SICAE - Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Sucursal na Hora, Empresa na Hora, Associação na Hora, Empresa On-line, Certidão Permanente de Registo Comercial, etc.), devendo ser equacionadas soluções tecnológicas que permitam a comparação e filtragem de bases de dados para controlo da qualidade da informação (filtering/screening software)		N/A
1053	Adotar soluções tecnológicas de suporte à implementação de um sistema centralizado de prestação e gestão de consentimentos pelos titulares de dados a terceiros, conferindo maior celeridade ao exercício deste direito pelos Cidadãos, evitando formalidades e encargos burocráticos desnecessários.		N/A
1086	Apetrechar as Juntas de Freguesia com equipamento informático para que as pessoas possam, no âmbito do utilizador, consultar processos ou informação pessoal. Muitas Juntas de Freguesia não possuem pelo menos um computador, pelo que deve ser possibilitada a atribuição de um equipamento (mesmo portátil) a quem não usufruiu da oferta em 2015.		N/A
1015	Apoiar a aquisição de material informático e a respetiva formação	Equipamento deficitário e pouco adequado à realidade de interação atual com a AP	N/A
942	Associar o LinkedIn AP à BEP;		N/A
1132	Carta de Condução Eletrónica	Criação de versão mobile da carta de condução com valor legal e possibilidade de criação de serviços (web/app) associados, designadamente de alerta de caducidade e marcação de renovação, gestão dos pontos e realização de ações de formação voluntárias ou obrigatórias, verificação e pagamento de contraordenações de diversas entidades, etc. Nota: encontra-se em discussão, a nível europeu, os requisitos para aplicações de carta de condução no telemóvel tendo a INCM desenvolvido protótipos nesta matéria.	N/A
1133	Central de Notificações	Solução para desmaterialização do processo de envio de notificações de forma postal, com impacto relevante na diminuição de custos e na eficácia do acesso ao cidadão. O alcance transformador da medida é muito relevante, pelo que voltamos a mencionar este ponto	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1057	Conferir aos documentos particulares (v.g., contratos de empréstimo), nomeadamente aos documentos eletrónicos, a qualidade de título executivo (conforme previsto até 2013), obviando desta forma aos desafios colocados quanto à obtenção de título executivo em contratos desmaterializados		N/A
1098	Corrigir e aperfeiçoar as plataformas (1) colaborativa de gestão territorial e (2) de submissão automática dos instrumentos de gestão territorial		N/A
1106	Criação de um sistema informatizado de comunicação com a AT	Deveria repensar-se na possibilidade de implementar um sistema de informatização dos procedimentos administrativos, à semelhança do que existe com os tribunais. Desta forma, os sujeitos passivos poderiam ser notificados eletronicamente, proceder a comunicações diretas com a AT através dessa via e, bem assim, submeter requerimentos e reclamações através de um sistema informático, evitando o extravio de documentação e a deslocação presencial aos órgãos da AT (designadamente aos serviços e direções das finanças). Nesses termos, a AT poderia proceder ao encaminhamento dos assuntos para as áreas especializadas, sem que os documentos se desloquem em formato físico entre serviços de finanças — designadamente, nos casos em que a documentação é entregue onde não se entende devida. Tal sistema permitiria uma concretização eficaz do princípio da economia processual e, bem assim, do aproveitamento dos atos processuais do contribuinte.	N/A
1056	Criar (o Estado) um endereço de correio eletrónico personalizado para cada cidadão, de modo a obviar às contingências resultantes da identidade de nomes dos cidadãos nacionais, com vista à receção de comunicações do Estado e de organismos privados.		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1070	Criar condições prévias nos sistemas de informação para cumprimento das disposições legais	<p>Deverá ser criado um mecanismo de validação prévia, à entrada em vigor da legislação, para averiguação de existência de condições tecnológicas a nível dos sistemas de informação para que existam condições para o seu pleno cumprimento. Num momento de transição tecnológica, os novos ajustamentos da legislação associados a estes ajustamentos, devem ter em consideração a capacitação da administração pública em meios humanos e tecnológicos, e do sector empresarial tendo em consideração a sua dimensão.</p> <p>Exemplo: publicação do DL n.º 28/2019, de 15/2, que alargou a obrigatoriedade de um maior universo de sujeitos passivos de IRS e IRC, sujeitos à obrigação de emissão de faturas, de usarem exclusivamente, programas informáticos que tenham sido objeto de prévia certificação pela AT. Paralelamente, o DL n.º 28/2019, prevê a disponibilização de um programa de faturação disponibilizado pela AT para cumprimento da obrigação de faturação que até ao momento não aconteceu. O DL n.º 28/2019 tem alterações significativas no processamento e emissão de documentos de faturação, no formato e localização do arquivo, entre outras. O Governo procedeu à regulamentação das obrigações relativas ao processamento das faturas, programas de contabilidade e conservação dos documentos dos sujeitos passivos de imposto, nomeadamente quanto à obrigação de programas informáticos de faturação previamente certificados pela AT, dispensa de impressão de faturas, faturação eletrónica, possibilidade de arquivo dos livros, registos e documentos de suporte em formato eletrónico. É entendimento da CAP que a concretização das várias etapas previstas no diploma deve ser efetuada de forma faseada com base na capacitação dos recursos disponíveis e na dimensão das empresas. Por exemplo, a obrigação da comunicação das séries de faturação à AT deve ser introduzida em momentos distintos de acordo com o volume de negócios das empresas.</p>	N/A
1058	Criar condições, designadamente mediante a consagração de alterações legislativas, que permitam uma substituição (gradual) dos arquivos físicos que as empresas e os cidadãos mantêm – por força de obrigação legal e essencialmente para efeitos de prova junto da administração fiscal – por formas igualmente garantísticas de arquivo digital ou eletrónico, permitindo assim uma redução de custos e aumento de eficiência das organizações		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1126	Criar e manter atualizada uma "Agenda do Advogado"	Evitar a sobreposição da marcação de julgamentos/diligências, mantendo atualizada uma agenda do Advogado que seria consultada antes de qualquer marcação, que garanta uma gestão de indisponibilidades melhorando todo o sistema.	N/A
941	Criar LinkedIn da AP, com evidência de trabalho realizado e de resultados obtidos;		N/A
1124	Criar mecanismos em que o registo da inscrição como Advogado na OA permita despoletar uma pré-inscrição em todas as plataformas da justiça bastando ao Advogado confirmar a inscrição	Evitava-se o sistema atual que obriga a que seja o próprio Advogado e requerer a inscrição nas várias plataformas	N/A
836	Criar plataformas que potenciem maior acessibilidade e usabilidade	Plataformas pouco intuitivas; Implementação não é acompanhada de manutenção	N/A
1052	Criar repositórios de dados pessoais relevantes (v. g. elementos de identificação de pessoais singulares e representantes legais de pessoas coletivas), acessíveis via API, mediante autorização prévia dos titulares dos dados, tendo em vista simplificar e agilizar os procedimentos de identificação dos Clientes bancários e agilizar a realização de operações bancárias essenciais, com ganhos para os Clientes (decorrentes de uma acrescida eficiência ao nível da prestação de serviços bancários), concretizando uma verdadeira lógica de arquiteturas orientadas a serviços (SOA). O âmbito dos referidos repositórios deverá acautelar o respeito pelos direitos, liberdades e garantias, constitucionalmente consagrados, e, em particular, as garantias de privacidade, confidencialidade e segurança dos dados pessoais.		N/A
793	Criar sistema de tickets que permita colocar um problema à AP e que permita obter indicadores de performance (ex.: tempo de resposta a nível do BackOffice)	Falta de celeridade e transparência da AP; Dificuldade na captação internacional de trabalhadores; Pedidos de informação em duplicado (licenciamentos, compra de imóveis, etc.); Atualizar e melhorar ferramentas (ex.: simuladores de cálculo de retribuição aos trabalhadores cessantes). Funcionamento setorial dos serviços (ex.: para pedir um licenciamento é necessário ir a vários serviços).	N/A
792	Criar um portal da empresa, um local único (virtual com possibilidade de chat para responder a questões na hora) que permita o relacionamento da empresa com a AP; Ex.: Janela Única Eletrónica; One Stop Shop	Falta de celeridade e transparência da AP; Dificuldade na captação internacional de trabalhadores; Pedidos de informação em duplicado (licenciamentos, compra de imóveis, etc.); Atualizar e melhorar ferramentas (ex.: simuladores de cálculo de retribuição aos trabalhadores cessantes). Funcionamento setorial dos serviços (ex.: para pedir um licenciamento é necessário ir a vários serviços).	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1033	Criar um sistema de certificação digital para as certidões académicas	Porque o sistema de assinatura digital, quando impressa, mesmo a qualificada, não está a ser usado, pois há entendimento que tem que ser reconhecida pelo notário.	N/A
1079	Criar um título executivo digital, propondo, para o efeito, a alteração do artigo 703.º ("Espécies de títulos executivos") do Código de Processo Civil nos seguintes termos: 1 - À execução apenas podem servir de base: a) b) Os documentos exarados ou autenticados, por notário ou por outras entidades ou profissionais com competência para tal e os assinados digitalmente pelas partes com técnicas de assinatura digital idóneas e auditáveis, que importem constituição ou reconhecimento de qual quer obrigação. c).... d) 2 -	A crescente utilização dos meios digitais para a realização de negócios tornou premente uma alteração legislativa que consagre a criação de um título executivo digital.	N/A
851	Criar uma plataforma de monitorização dos processos e candidaturas que correm nos serviços da AP e que disponibilize a informação sobre o seu andamento e desempenho	Não há responsabilização dos serviços pelas falhas na Administração Pública; Necessidade de aumentar a competitividade das empresas	N/A
1069	Criar uma plataforma entre o IFAP e a AT com o elenco de todos os tipos de ajudas no âmbito da PAC, com indicação da classificação de "subsídio destinados à exploração" ou "subsídios ou subvenções não destinados à exploração"	A nível geral em Portugal, as empresas individuais têm uma importância primordial no desenvolvimento do tecido empresarial, dado que representam cerca de 68% do total das empresas. No sector empresarial da agricultura essa importância é ainda maior, dado que este sector é constituído em 89% por empresas individuais, com enquadramento na Categoria B, do IRS. Desta forma, atendendo a que mais de 85% das empresas individuais no sector da agricultura, silvicultura e pecuária, tem o regime simplificado para efeitos de tributação em IRS, torna-se fundamental, e urgente, clarificar como devem ser classificadas as ajudas no âmbito do regime simplificado, dada a complexidade e a natureza de todas as medidas disponíveis para o agricultor, em especial no âmbito da PAC. Atendendo à importância que as ajudas públicas têm no sector da agricultura, e à sua constante evolução, deverá ser dada a devida relevância na sua clarificação e tratamento a nível fiscal e contabilístico	N/A
1103	Criar uma plataforma única de reporte de informação financeira, que aceite ficheiros em formato pdf ou excel, e que permita fundir algumas das obrigações que necessitam de ser fornecidas a diferentes entidades: Anexos A e R da IES; Inquérito às unidades comerciais de dimensão relevante, a submeter ao INE. O conteúdo desta plataforma poderia ser adaptado para disponibilizar toda a informação exigida por cada uma destas obrigações, apenas obrigando à sua apresentação uma única vez. O Anexo R da IES refere-se aos estabelecimentos de cada sujeito passivo e respetivos dados financeiros, informação que é replicada no acima mencionado inquérito.		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1125	Desenvolver ferramentas que permitam aglutinar em área própria do Portal da OA todas as notificações ao Advogado provenientes das várias plataformas	Evitar a necessidade de acesso a cada uma delas para acompanhamento e verificação de alertas.	N/A
846	Desenvolver uma plataforma única, comum e pública, que agregue a informação sobre as empresas, para consulta e cumprimento de obrigações	Há uma serie de informação idêntica que as empresas fornecem, mensalmente, a diferentes entidades em prazos diferentes e consecutivos (os responsáveis pelo reporte não podem ir de férias, se não tiverem quem os substitua – usual nas PME); Informação obrigatória e redundante que é necessário disponibilizar a diferentes entidades (IES; INE; AT; Banco de Portugal, Seg. Social; Fundos); o Registo Central do Beneficiário Efetivo é mais uma plataforma desnecessária	N/A
1034	Desenvolvimento colaborativo de software em código aberto para partilha entre os diversos serviços da AP	Permite resolver problemas comuns, encontrar soluções e trabalhar em rede	N/A
1134	Digitalizações Autênticas	Atribuição de valor probatório aos documentos de arquivo digitalizados, com garantias claras de utilização de mecanismos técnicos adequados, permitindo também a destruição do suporte inicial. Isto é relevante para áreas como a segurança social ou a autoridade tributária, podendo significar muito espaço de arquivo, por vezes em zonas nobres das cidades, que passaria a estar disponível	N/A
1051	Dinamizar a utilização da Chave Móvel Digital, tendo em vista incrementar o uso generalizado da mesma, pelos clientes bancários, como forma de e-ID e e-signature.		N/A
140	Equilibrar os dados abertos na AP e a segurança de dados. Criar Programas de segurança de dados para garantir a segurança dos dados abertos		N/A
1061	Explorar a usabilidade da informação obtida e integrada no Sistema de Certificação de Atributos Profissionais (SCAP), nos termos do previsto na legislação (artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 83/2016), para autenticação e assinatura nessa qualidade com Cartão de Cidadão ou Chave Móvel Digital (CMD), aproveitando a centralização, pela Imprensa Nacional - Casa da Moeda, de informação útil e que poderia auxiliar as entidades obrigadas no cumprimento de deveres legais de diligência relativamente a PEPs/OTCPPs		N/A
1054	Explorar o potencial tecnológico de criação de infraestruturas operativas de suporte à implementação de uma lógica de identidade digital autenticada (trusted digital identity), operacionalizada através de códigos identificadores únicos que, agilizando os processos de identificação e autenticação, permitissem uma maior usabilidade dos dados pessoais pelo Cidadão e uma maior acessibilidade aos mesmos por parte dos vários prestadores de serviços (responsáveis pelo tratamento), com os quais aquele se relacione.		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
149	Fazer reengenharia dos processos antes de passar à digitalização (não se pode olhar para o digital como num fim, é apenas digitalizar a burocracia)		N/A
878	Garantir e generalizar a interoperabilidade	Softwares que "não se falam".	N/A
917	Garantir que as novas ferramentas e tecnologias não geram entropia (ex. gestão documental);		N/A
1131	Id.gov.pt	Aplicação móvel, com validade legal, para documentos oficiais (documentos de identificação, viagem, habilitação legal), bem como outros dados/documentos fornecidos por entidades públicas (vg registo criminal), com mecanismos fáceis de partilha. Nota: a INCM tem protótipos mais avançados do que a atual tecnologia e poderia aqui ajudar a ser dado um salto relevante	N/A
810	Integrar tecnicamente as "máquinas" das várias instituições, matriz global de sistemas únicos para criar fluxos de interoperabilidade: Tecnologia; Block chain; Arquitetura de sistema único; Cloud; IA.	Simplificar a vida às empresas e aos cidadãos, evitando deslocções necessárias quando AP dispõe de informação que é necessário entregar em determinado serviço para obter uma licença/autorização/registo. Por causa ainda dos prazos, das ausências de respostas e dos erros	N/A
146	Organizar a AP e selecionar a tecnologia que serve os novos modelos de gestão		N/A
1097	Permitir que os municípios acedam à informação nas bases de dados do Estado e de outras entidades, designadamente, AT (para efeitos de SPDFCI), AT e Banco de Portugal (nas execuções fiscais promovidas pelos municípios), DGAJ (acesso ao registo criminal, no âmbito de verificação de idoneidade e recrutamento de trabalhadores para escolas)	No âmbito do SPCDFCI (DL 124/2006), é fundamental acautelar o acesso dos municípios à informação da AT, para identificação de proprietários e prédios; nas execuções fiscais promovidas pelos municípios, deve ser regulamentada (desde 2018) a prerrogativa de acesso direto às bases da AT, assim como permitir o acesso aos dados do BP relativo aos ativos penhoráveis dos executados; no âmbito do procedimento anual de verificação da idoneidade dos trabalhadores contratados pelos municípios, para a área da Educação, cujas funções impliquem o contacto regular com menores, é fundamental operacionalizar o acesso dos municípios ao portal ou plataforma eletrónica a que se refere o artigo 16.º do DL 171/2015 (regulamenta e desenvolve regime jurídico da identificação criminal)	N/A
1014	Potenciar o uso das tecnologias para melhorar a interação com os cidadãos.	Desmaterializar processos; Diminuir reportes; Agilizar a interação; Garantir que a AP tem capacidade de resposta para as exigências e prazos	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1076	<p>Preservar o valor digital dos documentos a longo prazo - aditamento de um artigo 35.º-A ("Preservação dos documentos e valor probatório") ao Decreto Regulamentar 25/2004, de 15/7, nos seguintes termos:</p> <p>1. A segurança e preservação do valor probatório dos documentos assinados com certificados digitais pode ser assegurada por uma entidade terceira responsável pela sua preservação digital, desde que sejam cumpridos os seguintes requisitos:</p> <p>a) Seja aposta pela entidade responsável uma assinatura gerada com os algoritmos e parâmetros associados adequados em data anterior à expiração dos certificados utilizados para gerar as assinaturas existentes no documento;</p> <p>b) As assinaturas anteriores sejam incluídas;</p> <p>c) A validação cronológica esteja assegurada;</p> <p>2. A entidade responsável pela preservação digital do documento poderá renovar o processo realizado nos termos do número anterior através da reassinatura do documento em data anterior à expiração do certificado utilizado para a assinatura prevista na alínea a) do número anterior.</p>	<p>Se poucas dúvidas existem sobre o documento eletrónico assinado com certificado digital que cumpra os requisitos legais e esteja válido, é pertinente questionar o que acontece quando o certificado digital perde a sua validade. Como vamos preservar o documento eletrónico e assinatura digital que lhe foi aposta? Como vamos assegurar os meios de leitura do documento e validação dos requisitos associados à assinatura e certificado digital utilizado para o efeito? Tem sido questionada a questão da reassinatura dos documentos eletrónicos na medida em que alguns juristas entendem que o legislador se refere à reassinatura pelos outorgantes originais quando isso tornaria inaplicável qualquer sistema de preservação a longo prazo, pois bastaria a morte do autor do documento para inviabilizar tal processo. De forma a esclarecer definitivamente esta dúvida é proposta a criação do artigo 35.º- A, do Decreto Regulamentar 25/2004, de 15 de Julho</p>	N/A
1078	<p>Prever possibilidade de a Apostilha passar a ser feita por meios eletrónicos, de forma complementar ao atual regime.</p>	<p>É objetivo da Ordem dos Notários colaborar com o Ministério da Justiça com o propósito de reduzir a burocracia existente, apresentando a proposta para que a Apostilha passe a ser feita por meios eletrónicos de forma complementar ao atual regime. A autoridade central/competente para efeitos da emissão/verificação de apostilhas é o Procurador-Geral da República (artigo 2.º/1, Decreto-Lei n.º 86/2009, de 3 de abril). Por delegação, essa competência é também exercida pelos Procuradores-Gerais Distritais do Porto, Coimbra e Évora e pelos magistrados do Ministério Público que dirigem as Procuradorias da Comarca sedeadas no Funchal e em Ponta Delgada. O processo é moroso e burocrático pois implica que os cidadãos após a obtenção do documento sejam obrigados a deslocar-se a serviços da Procuradoria Geral da República para efeito da legalização de documentos, o que é manifestamente inadequado no século XXI e implica uma burocracia inaceitável para cidadãos e empresas. Acresce que o regime atual é especialmente penalizante para os cidadãos do interior do país e ilhas que não conseguem aceder com facilidade aos locais de atendimento que são manifestamente limitados. De forma a acabar com esta via sacra desnecessária propõe-se, como já acontece, por exemplo, no Brasil desde 2016, desenvolver um sistema de apostilha eletrónica a disponibilizar em todos os cartórios notariais e que funcionaria como rede complementar ao serviço já existente.</p> <p>empresas</p>	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1063	<p>Reforçar a capacidade operacional do RCBE para permitir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O acesso/consulta massificado de dados sobre empresas e respetivos beneficiários efetivos, possibilitando a extração e tratamento de informação em batch, permitindo que os Bancos executem, com maior eficiência e menores custos, os seus procedimentos de verificação e periódica da qualidade da informação recolhida nos seus procedimentos de diligência, bem como para reduzir o encargo associado à verificação de inexatidões e inconsistências entre a informação detida pelos Bancos e a informação integrada no RCBE; - Maior Flexibilidade ao nível das modalidades e permissões de acesso ao RCBE pelas entidades obrigadas, evitando que o procedimento e a operativa de acesso restrinjam o número de acessos simultâneos ao RCBE, pela mesma entidade obrigada, atendendo a que, para Bancos de maior dimensão, será operacionalmente relevante os serviços centrais e os gestores de balcão possam aceder ao RCBE em simultâneo, e sem restrições, ao RCBE; - Incremento da capacidade interativa do RCBE, explorando a possibilidade de desenvolvimento de mecanismos que assegurem um fluxo de informação essencial entre o RCBE e as entidades obrigadas relativamente a vicissitudes relevantes diretamente relacionadas com conteúdo da informação sobre beneficiários efetivos integrada no RCBE. Por exemplo, (a) permitir que a plataforma emita alertas sobre a divergência ao nível da identificação de beneficiários da mesma entidade por duas entidades obrigadas diferentes (v. g. para a mesma entidade sujeita X, o Banco A e o Advogado B identificam beneficiários efetivos diferentes); (b) permitir que seja dado feedback às entidades obrigadas que comuniquem inexatidões; (c) assegurar que cada entidade obrigada receberá notificação ou alerta sempre que um cliente seu seja identificado como situação de inexatidão por outra entidade obrigada; - Maior facilidade e operacionalidade de interação entre entidades obrigadas e o IRN, I.P. (entidade gestora do RCBE), nomeadamente e numa primeira fase de implementação e adaptação para todos os intervenientes, através do desenvolvimento de soluções tecnológicas (canais digitais dedicados, chat room, helpdesk), que permitam o contacto célere para esclarecimento de questões operacionais e a obtenção de informação, em alternativa aos tradicionais meios de contacto (e-mail ou contacto telefónico geral). 		N/A
1100	Regulamentar a interligação e a interoperabilidade entre plataformas eletrónicas de contratação pública e entre estas e o Tribunal de Contas (matérias previstas na Lei n.º 96/2015), necessários para a simplificação de procedimentos e essencial para a desmaterialização de processos	Funcionalidades previstas nos artigos 34º e 35.º da Lei n.º 96/2015, mas que nunca foram regulamentadas/reguladas e que são necessárias/essenciais para a simplificação de procedimentos e desmaterialização de processos	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1077	Regular a possibilidade de convocar assembleias gerais de associações por via eletrónica, através das seguintes alterações ao Código Civil: ARTIGO 174.º (Forma da convocação) 1. A assembleia geral é convocada por meio de aviso postal, expedido para cada um dos associados com a antecedência mínima de oito dias; no aviso indicar-se-á o dia, hora e local da reunião e a respetiva ordem do dia. 2. É dispensada a expedição do aviso postal referido no número anterior sempre que os estatutos prevejam a convocação da assembleia geral mediante publicação do respetivo aviso nos termos legalmente previstos para os atos das sociedades comerciais ou, sempre que seja admitida nos estatutos, a convocação através de correio eletrónico ou outro meio eletrónico idóneo, conjuntamente, com a publicação em sítio eletrónico previsto nos estatutos. 3. São anuláveis as deliberações tomadas sobre matéria estranha à ordem do dia, salvo se todos os associados compareceram à reunião e todos concordaram com o aditamento. 4. A comparência de todos os associados sanciona quaisquer irregularidades da convocação, desde que nenhum deles se oponha à realização da assembleia.	A burocracia inerente à convocação de assembleias-gerais é um motivo de constante conflito nas Associações, pelo que se propõe uma alteração do artigo 174.º do Código Civil, no qual é prevista a utilização de meios eletrónicos para este fim, nomeadamente o correio eletrónico, quando tal esteja previsto nos estatutos da entidade. De forma a não se restringir de forma inadequada o meio tecnológico admitiu-se a possibilidade de utilização de outros meios eletrónicos idóneos desde que tal esteja previsto nos estatutos da entidade e, a título de exemplo, poderemos pensar no envio de avisos através de mensagens de texto. Considerando a necessidade de acrescentar uma garantia adicional a esta proposta de alteração legislativa considerou-se pertinente que o aviso fosse ainda publicado no sítio da entidade caso o mesmo exista.	N/A
1082	SIMPLEX NOTARIAL - Desmaterializar a comunicação e todo o registo central de testamentos, disponibilizando-se a Ordem dos Notários para criar uma plataforma digital que suportasse todo o processo nos termos da alínea p) do art. 3º do estatuto da Ordem dos Notários	A comunicação da realização e revogação de testamentos ainda é efetuada por ficha em papel normalizada e é proposto a desmaterialização da comunicação e de todo o registo central de testamentos disponibilizando-se a Ordem dos Notários para criar uma plataforma digital que suportasse todo o processo nos termos da alínea p) do art. 3º do estatuto da Ordem dos Notários.	N/A
1083	SIMPLEX NOTARIAL - Regular a escritura eletrónica e a certidão digital notarial	O Estatuto do Notariado e da Ordem dos Notários já contém normas que preconizam a criação de uma certidão digital para os documentos emitidos e arquivados nos cartórios notariais. A Ordem dos Notários está a desenvolver uma plataforma que irá permitir a realização de negócios jurídicos de forma desmaterializada, nomeadamente, através de uma escritura pública totalmente eletrónica. Considerando o investimento que está a ser realizado pela Ordem dos Notários seria essencial desde já proceder à publicação da portaria regulamentar prevista na alínea o) do art. 3º do estatuto da Ordem dos Notários de forma a permitir que os cidadãos beneficiassem da possibilidade de obterem os documentos arquivados nos cartórios notariais sem necessidade de se deslocarem fisicamente	N/A
918	Simplificar e desmaterializar procedimentos sem duplicar trabalho e redobrar esforços;		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1074	Simplificar o acesso ao SITAF e o próprio procedimento - a repensar, nomeadamente no que respeita ao acesso por licenciados em direito que representem em juízo um entidade pública, assim como pelos próprios particulares nos processos em que sejam parte		N/A
1073	Simplificar os procedimentos de obtenção de certidões on-line, diversificando as formas de pagamento das certidões, nomeadamente através de transferência bancária		N/A
1105	Tratamento de dados e informação por parte da AT	Os sujeitos passivos encontram-se vinculados a remeter informação à AT, em inúmeros formatos distintos, sendo que, por vezes, esses formatos não são compatíveis com os sistemas operativos dos próprios contribuintes. Nessa medida, em complemento com a proposta acima mencionada de uniformização dos formatos de reporte de informação — ou na eventualidade da mesma não se revelar viável —, poderá, também, equacionar-se proceder ao reporte da informação para a AT em bruto, para que o tratamento e a análise de dados seja feita por parte da própria AT. Desta forma, o contribuinte apenas tem de garantir que disponibiliza toda a informação necessária, podendo a AT tratar, recolher e utilizar a informação para os diferentes propósitos, evitando-se penalizações resultantes de problemas informáticos e formais e, bem assim, a onerosidade que recai sobre o contribuinte de transformar os dados em diversos formatos que detém em sistema.	N/A
1104	Uniformização dos formatos de reporte de informação	Neste momento, a mesma informação é reportada, às entidades públicas em diferentes formatos. Por vezes, a uma mesma entidade é necessário reportar informação em diferentes formatos. E pode suceder que os ficheiros necessários não correspondam a nenhum output produzido automaticamente pelos sistemas informáticos dos sujeitos passivos. A título exemplificativo, refira-se que, neste momento, existem formulários num formato próprio da AT que podem ser preenchidos online ou offline, dos quais se incluem os formatos XML, texto e pdf, por vezes, não editáveis. Assim, todos estes formatos poderiam ser uniformizados para um único, de fácil acesso (por exemplo, em formato excel ou pdf editável) que possa ser extraído dos sistemas informáticos e submetido à AT, evitando o preenchimento das declarações de forma exclusivamente manual	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
936	Usar mecanismos de geolocalização e georreferenciação para tomar decisões (ex.: o Estado paga imenso para deslocar doentes para unidades de saúde; podem ser aproveitados os meios próprios do Estado para essa finalidade; viaturas e motoristas disponíveis e orientados para esse serviço);		N/A
1059	Viabilizar a possibilidade de as entidades obrigadas, nos termos da Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto, consultarem informação nominativa, em base atualizada e através de uma base de dados machine readable, de PEPs reconduzíveis ao âmbito subjetivo da Lei n.º 52/2019, de 31 de julho (regime do exercício de funções por titulares de cargos políticos e altos cargos públicos).		N/A
1049	Viabilizar a possibilidade de as instituições bancárias poderem efetuar, de modo expedito, e com base em prévio consentimento dos titulares dos dados, a consulta informática a alguns dos campos das declarações fiscais de rendimentos (i.e., declarações de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares) dos seus clientes, acedendo a esta informação através de API, com base em mecanismos de autenticação forte e gestão de identidade e com garantias de privacidade, confidencialidade e segurança dos dados pessoais		N/A
1050	Viabilizar soluções que facilitem e agilizem o processo de identificação e comprovação da identificação dos Clientes (v.g., de moradas), com base em mecanismos de autenticação forte e gestão de identidade, com garantias de privacidade, confidencialidade e segurança dos dados pessoais.		N/A



4

EIXO

**REFORÇAR A
PROXIMIDADE**

*Para a inovação
é necessária a recolha de ideias*

*Faz sentido encontrar,
dentro das nossas casas,
estratégias no sentido de tornar
tudo mais simples para o cidadão*

*É necessário melhorar
a experiência do utente*

*Tem de partir do Estado a iniciativa
de promover a auscultação
de todas as partes interessadas*

A decisão deve estar mais próxima do cidadão

*Uma Administração Pública
servidora dos cidadãos*

*É necessária a integração
dos serviços para melhor
satisfazer o cidadão*

Manter o cidadão feliz

*Investir na cidadania
e no serviço público
sempre*

*Os orçamentos participativos
são grandes armas políticas e de democracia*

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
491	Afetar e alocar as pessoas de forma ajustada às exigências das funções e aos perfis (inclui autorização de processos de mobilidade).	As pessoas são mais felizes quando fazem aquilo que mais gostam e são, por isso, melhores prestadores de serviço público; pessoas contrariadas contagiam negativamente o ambiente.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
493	Flexibilizar horário de trabalho (incluindo trabalho a distância, nas atividades do backoffice e outras).	Porque é difícil conciliar a vida pessoal e profissional; diferentes características das pessoas podem adequar-se melhor a diferentes tipos de modelos de trabalho; horário de trabalho demasiado rígido, o que obriga as chefias a controlos secundários e dispensáveis e leva ao descontentamento e desmotivação; porque é necessário colocar o foco no resultado e não na presença.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
492	Melhorar condições de trabalho (limpeza, organização de espaços, instrumentos de trabalho).	Existe muito papel (e não é funcional); faltam espaços e instrumentos adequados.	Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
715	Agregar serviços por evento de vida e adequar os espaços (físicos e tecnológicos) de atendimento às necessidades dos cidadãos	Facilitar o acesso, clarificar, divulgar a informação (os serviços que dispõem e em que pode auxiliar) junto do cidadão, em concreto de determinados públicos alvo como jovens, encarregados de educação, entre outros	Colaboração com integração de serviços
716	Diagnóstico para identificação das entidades /serviços que intervêm em áreas comuns promovendo a sua atuação concertada (exemplo: programa ocupacional de tempos livres dos jovens em que a administração central e local atua em concorrência).	Identificar as competências de cada serviço, em determinadas áreas, para criar sinergias e parcerias para melhorar o serviço ao cidadão sem duplicação de competência	Colaboração com integração de serviços
527	Criar mecanismos pelo desenvolvimento de conhecimento e competências na sociedade que permita aos cidadãos maior esclarecimento, maior capacidade de escolha e atuação (digital, sectorial-defesa, etc.) nomeadamente através da revisão dos conteúdos programáticos nas escolas	O público em geral não está bem informado sobre as atividades da AP; necessidade de atualização de competências dos cidadãos face aos desafios atuais.	Competências Atuais e Emergentes
526	Promover um diagnóstico robusto e transversal de necessidades que permita desenvolver programas de formação mais consonantes com as novas competências ("soft skills", de comunicação, competências técnicas nas áreas de negócio e nas TIC)	Escassez de recursos e competências na AP ; o catálogo de formação do INA não tem acompanhado o surgimento das novas competências e não está adaptado às reais necessidades das diferentes áreas da AP.	Competências Atuais e Emergentes

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
226	Capacitar os dirigentes para reforçar a proximidade, complementando a formação existente com estas temáticas	A generalidade dos dirigentes cumpre a lei, numa abordagem mais formal, não estando tão mobilizados ou sensibilizados para este eixo estratégico	Competências de Liderança e Gestão
227	Criar uma estrutura especializada que agilize os mecanismos de prevenção e combate à fraude na utilização de fundos comunitários	Porque na gestão dos fundos comunitários os cidadãos necessitam de perceber que os fundos são bem aplicados e os comportamentos desviantes são penalizados (tolerância zero à fraude)	Competências de Liderança e Gestão
282	Desenvolver planos de capacitação para dirigentes em áreas chave, no âmbito da liderança e gestão (ex: motivação dos trabalhadores, gestão de conflitos, trabalho colaborativo)	Os planos de formação para dirigentes necessitam de ser ajustados à realidade, no sentido de capacitar para as suas exigências.	Competências de Liderança e Gestão
336	Auscultar as necessidades de conciliação que permitam ao trabalhador ser mais cidadão ("3 em linha+cidadão")	Melhor gestão do tempo para o trabalhador; potenciar a conciliação; aumentar a produtividade; aumentar a aptência por prestar serviço na AP	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
533	Criar espaços lúdicos de acolhimento dos filhos dos trabalhadores em períodos de férias escolares	Motivar os trabalhadores; articular a atividade profissional com os deveres familiares.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
532	Encetar iniciativas de envolvimento da família em algumas dimensões na vida profissional	Motivar os trabalhadores; envolver as famílias.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
531	Flexibilizar e dar condições de utilização de horários de trabalho que potenciam a conciliação: (Teletrabalho)	Dar tempo às pessoas, na sua vida pessoal; possibilidade de monitorizar de forma remota.	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
337	Implementar medidas de responsabilidade social que permitam a aproximação do trabalhador à sociedade e à organização (com incentivos concretos)	Consciencializar os trabalhadores; promover a cidadania na AP	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
26	Incrementar horários de atendimento nos serviços públicos adaptados à utilização do cidadão fora do seu horário de trabalho e sem prejuízo para a sua vida pessoal, ou de quem presta o serviço público.	Inexistência de horários flexíveis que permita o acesso ao serviço público fora do horário laboral	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
27	Potenciar serviços partilhados de interesse comum. Exemplo: rede de transportes de e para equipamento de apoio à infância e terceira idade).	Os cidadãos ativos, despendem parte do seu tempo em tarefas diárias, redundantes e morosas de apoio aos dependentes	Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
230	Criar uma ferramenta que constitua repositório de toda a informação sobre os licenciamentos das entidades (exemplos: da atividade, do edificado, etc) - implementar o conceito de "only once"	Os serviços não têm uma base de dados para consulta em tempo real da fase / ponto de situação dos processos que correm noutras entidades públicas	Dados Abertos
385	Desenvolvimento de uma rede de dados abertos, que permita o acesso direto ao cidadão	Porque é necessário uma maior consciencialização por parte do cidadão, do que necessita dos serviços. Porque é necessário uma maior proximidade com o cidadão e prestar um melhor serviço público. Porque é necessária uma maior transparência e democratização (importa permitir que os cidadãos mais afastados dos centros urbanos, acedam aos serviços).	Dados Abertos

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
231	Melhorar as ferramentas de divulgação aos cidadãos dos fundos estruturais (quadro em vigor e anteriores)	Porque as ferramentas existentes podiam ser mais próximas ao cidadão, ter informação centralizada, mais atualizada, contínua e com linguagem mais simples	Dados Abertos
656	Agilizar o processo de contratação de profissionais de saúde para o interior do país, possibilitando a autonomia para a contratação direta a nível local.	Dificuldade de contratação e fixação de recursos humanos no interior. Necessidade de alteração legislativa.	Descentralização e Desconcentração
655	Alinhar os instrumentos de aproximação ao cidadão com a descentralização de competências e políticas (ex: ligar o planeamento territorial das lojas e espaços do cidadão, com a área governativa da saúde e com as entidades municipais e intermunicipais)	Concretizar a Descentralização;	Descentralização e Desconcentração
190	Aproximar a decisão do cidadão, avaliando quais os serviços prestados pela Administração Central que podem ser transferidos para organismos mais próximos do cidadão	Facilitar a vida do cidadão; melhorar e tornar mais célere a resposta; melhorar o conhecimento das necessidades do cidadão	Descentralização e Desconcentração
914	Aproximar os serviços do cidadão através da descentralização (ex.º construção de edifícios para serviços públicos) ou da desconcentração da decisão	Necessidade de tornar cada vez mais próxima e mais célere o serviço/a decisão	Descentralização e Desconcentração
114	Capacitar a rede de agentes locais	O agente local tem que ter a formação adequada para facultar todas as informações e satisfazer todas as necessidades numa resposta adequada a cada situação mas uniforme para o país	Descentralização e Desconcentração
657	Criar um período mínimo de permanência no posto de trabalho para os trabalhadores da área da saúde e para as outras áreas governativas	Dificuldade de retenção de recursos.	Descentralização e Desconcentração
113	Criar, alargar e/ou robustecer redes de serviços desconcentrados, alicerçados em estruturas locais pré-existentes (municípios, juntas de freguesia ou outros parceiros)	Para facilitar a resposta integrada dos diversos serviços centrais e assegurar uma resposta mais célere e completa ao cidadão; rentabilizar recursos existentes, reduzir custos e integrar as respostas da AP	Descentralização e Desconcentração
444	Desenvolver soluções itinerantes em proximidade (multisserviços)	Há isolamento/distanciamento das populações; falta de disponibilização de diferentes serviços; necessidade de aproximação de áreas geográficas diferentes.	Descentralização e Desconcentração
83	Garantir a coordenação do processo de descentralização para otimização dos recursos e do serviço prestado.	Evitar multiplicidade de critérios para a realização do serviço e ineficiência da utilização dos recursos	Descentralização e Desconcentração
717	Otimizar a desconcentração dos serviços, não em termos orgânicos, mas através de parcerias públicas locais (exemplo: lojas pontoJA; Espaços cidadão nas lojas CTT e Juntas de Freguesia).	Acautelar que são disponibilizados serviços de forma tão homogénea, igualitária e equitativa a toda a população atendendo aos diferentes contextos sociais e territoriais	Descentralização e Desconcentração
913	Promover inquéritos ao cidadão para avaliar grau de satisfação dos serviços usados/prestados (para além dos livros de reclamações/elogios)	Necessidade de participação dos cidadãos na avaliação dos serviços (que não dispensa a avaliação interna); de uma forma simples, ouvir os "clientes" e perceber onde estamos a falhar/onde podemos melhorar	Descentralização e Desconcentração

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
334	Promover um diagnóstico sobre áreas e processos que podem beneficiar da desconcentração	Dispersão e insuficiência de informação; ineficiência nos processos	Descentralização e Desconcentração
445	Redistribuir/ realocar recursos na Administrações Local, para cumprir os serviços atribuídos (incentivos à mobilidade)	Os recursos estão concentrados nos mesmos locais, nos grandes centros urbanos.	Descentralização e Desconcentração
901	Reforçar a descentralização e desconcentração (presença de serviços distribuídos no território nacional; “actualmente só existe litoral”)	Tudo o que fizemos até agora não deu resultados; não vale a pena insistir; Quando se deixa espaço aberto, alguém ocupa; Promover a coesão territorial; Equilibrar a demografia; Levar as pessoas a viver em todo o território; Não existe um conceito de descentralização da AP; temos uma centralização (“num país pequeno como o nosso”).	Descentralização e Desconcentração
384	Reforçar redes estratégicas, de âmbito regional, de forma a promover a desconcentração de meios e dados e a descentralização	Necessidade de garantir uma efetiva proximidade com o cidadão).	Descentralização e Desconcentração
335	Rever o enquadramento legal que permita num primeiro momento a desconcentração e posteriormente a eventual descentralização	Proporcionar maior autonomia, eficiência e eficácia na gestão	Descentralização e Desconcentração
762	Reforçar as parcerias com autarquias locais por forma a alargar localmente as respostas de serviços públicos capacitando os respetivos agentes (municípios, juntas de freguesia)	Necessidade de dar resposta a públicos que residem em zonas de baixa densidade. Evitar deslocações, custos e transtornos	Descentralização e desconcentração / Integração de Serviços
763	Reforçar o modelo de serviços móveis (ex: carrinhas móveis, etc.)	Necessidade de assegurar um acesso facilitado e próximo aos serviços públicos	Descentralização e desconcentração / Integração de Serviços
985	Fomentar redes de trabalho colaborativo e de conhecimento técnico que envolvam os agentes locais (câmaras municipais, juntas de freguesia, DRAPs e associações em geral)	Colmatar a falta de recursos; chegar mais próximo do cidadão; extensão à sociedade.	Descentralização, desconcentração e serviços em áreas rurais
984	Reforço/rejuvenescimento dos meios humanos e materiais nas organizações (com base na SWOT) - Flexibilizar procedimentos administrativos e legais tendentes ao recrutamento	Existe a necessidade de reforçar os meios humanos; os serviços estão a perder pessoas; existem dificuldades de recrutar.	Descentralização, desconcentração e serviços em áreas rurais
983	Conceber / implementar programas de capacitação dos ativos que permitam ultrapassar os gaps identificados (flexível em formatos e conteúdos)	Necessidade de capacitar as pessoas em alinhamento com o trabalho feito; evolução permanente.	Desenvolvimento de competências
982	Identificar competências chave, transversais e específicas atendendo ao diagnóstico efetuado	Fase seguinte (à análise SWOT)	Desenvolvimento de competências
981	Promover uma análise SWOT que permita identificar pontos fortes e fracos / ameaças e oportunidades relativamente à cultura de proximidade	É preciso perceber como se posicionam os stakeholders; é preciso perceber as organizações.	Desenvolvimento de competências
954	Identificar, reutilizar e otimizar o património edificado do Estado disponível melhorando assim as condições de trabalho bem como integrando os serviços públicos nas cidades/comunidades que servem.	As opções de gestão do património têm deslocado alguns serviços para as periferias aumentando a distância dos serviços face aos cidadãos e aos trabalhadores da AP perdendo assim mais tempo nas suas deslocações.	Infraestruturas, Comunicação, Trabalho colaborativo e Conciliação da vida pessoal e profissional

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
955	Promover campanhas de promoção da imagem do serviço público	É necessário explicar as funções do Estado; promover a cidadania; reforçar a confiança no serviço público; valorizar a imagem do trabalhador em funções públicas.	Infraestruturas, Comunicação, Trabalho colaborativo e Conciliação da vida pessoal e profissional
189	Ações de sensibilização do cidadão para capacitar e consciencializar o cidadão sobre direitos, deveres e comportamentos	Colmatar défices do conhecimento do cidadão: “Conhecer”, “Escolher”, “Proteger”. Exemplos: a qualidade do ar, mobilidade elétrica, projeto radar	Iniciativa e Proatividade
81	Normalizar e simplificar a informação ao beneficiário do serviço (com repositório único de informação sobre os serviços públicos).	Simplificar e uniformizar a informação ao cidadão (simplificação da linguagem e a normalização da mesma)	Iniciativa e Proatividade
188	O Gestor/Dirigente deve tomar a iniciativa de conhecer o cidadão a quem o seu serviço se destina	Servir melhor o destinatário da sua decisão	Iniciativa e Proatividade
82	Transformar o modelo de atendimento ao público, especializando e definindo competências.	Aumentar a confiança do cidadão; melhorar o serviço	Iniciativa e Proatividade
229	Aprofundar a participação contínua dos beneficiários numa ótica de melhoria contínua ao longo do processo de decisão e execução do projeto (nível operacional)	Apesar das ferramentas já existentes, há ainda espaço para que se otimize a auscultação aos beneficiários sobre soluções que permitam agilizar e adequar as decisões	Iniciativa, proatividade e participação
228	Aprofundar os mecanismos de consulta direta aos potenciais beneficiários no momento da definição/reprogramação de opções/tipologias de investimento no âmbito dos fundos estruturais (nível estratégico)	Nem sempre as prioridades definidas respondem cabalmente às expectativas e necessidades dos beneficiários	Iniciativa, proatividade e participação
232	Aprofundar e alargar os modelos de trabalho integrado entre entidades públicas	Existem já protocolos entre entidades que permitem a apreciação em simultâneo de diferentes aspetos da candidatura (POSEUR + APA) que poderiam ser reproduzidos noutras áreas.	Integração de Serviços
193	Centralizar dados de reporte obrigatório numa única aplicação/plataforma, acessíveis a todos os serviços que deles necessitem; através de um Balcão Único acessível ao cidadão/empresa e aos serviços envolvidos	Evitar pedidos de informação repetidos pela administração; celeridade e rigor na resposta da administração; melhorar a imagem da administração; manter o cidadão/empresa satisfeito	Integração de Serviços
447	Criar redes/partilhar respostas integradas e atempadas (ex.: Rede Social)	Não há interoperabilidade entre serviços; falta foco nas funções do Estado.	Integração de Serviços
233	Criar uma central de compras / serviço partilhado para beneficiários de fundos partilhados de utilização facultativa	Na execução de alguns programas os beneficiários confrontam-se com correções financeiras porque não têm todas as competências e recursos necessários para as exigências e regras da formação de contratos públicos	Integração de Serviços
648	Fomentar a criação de processos assistenciais integrados	Faltam ferramentas comuns com outras unidades; sistemas diferentes utilizados pelos organismos da rede hospitalar.	Integração de Serviços
459	Garantir a interoperabilidade entre as diversas bases de dados existentes na Administração Pública	Porque ainda que exista vontade e disponibilidade para colaborar, muitas vezes a incompatibilidade entre os sistemas de informação inviabilizam essa partilha.	Integração de Serviços

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
69	Potenciar a utilização do Catálogo dos serviços públicos, disponível no Portal do cidadão	A resolução de uma necessidade do cidadão ou empresas exige acesso a diferentes serviços que muitas vezes não estão alinhados	Integração de Serviços
342	Promover a interoperabilidade entre serviços e entidades que potencie o princípio do “only once”, bem como a gestão da informação ao nível interno	Redundâncias internas e na relação com o cidadão; maior eficácia, eficiência e produtividade	Integração de Serviços
341	Promover um diagnóstico de necessidades junto do cidadão e empresas que permita (re)definir critérios para uma resposta integrada e localizada (em função da geografia, conteúdos, entidades)	Promover maior alinhamento entre necessidades e oferta de serviços; canalizar recursos para as prioridades; maior integração de entidades	Integração de Serviços
448	Realizar projetos transversais com equipas multidisciplinares (intra e inter-entidades da mesma área e entre áreas de diferentes áreas de Governo)	Trabalha-se numa lógica de silos (muitas vezes mesmo dentro do mesmo serviço).	Integração de Serviços
458	Reforçar os modelos bem sucedidos de resposta da AP baseados nas necessidades do cidadão em detrimento do modelo clássico de resposta por orgânica do Governo	Porque já há casos de sucesso (exemplo: “perdi a carteira” ou “morreu um familiar”) que respondem a necessidades do cidadão e que podem ser aplicados a outros factos de vida, do cidadão e das empresas.	Integração de Serviços
68	Repensar os modelos clássicos de trabalho da Administração Pública (baseados na orgânica), privilegiando modelos centrados no objetivo final	Organizar os serviços públicos numa lógica de eventos (como se fez para os “eventos de vida”), numa lógica do serviço prestado, isto é do motivo que leva o cidadão a interagir com a Administração	Integração de Serviços
647	Robustecer a Plataforma de Registo de Saúde Eletrónico (RSE - base de dados dos historiais clínicos) e melhorar o acesso e a integração da informação em toda a rede de prestadores de cuidados de saúde	Níveis tecnológicos diferentes entre regiões e instituições; falta investimento em tecnologia; existe registo de saúde electrónico, mas é lento e necessita de ser alargado.	Integração de Serviços
119	Simplificar e adequar a linguagem da Administração Pública na comunicação com o cidadão e as empresas	Porque a AP comunica de forma excessivamente técnica e opaca	Integração de Serviços
446	Transformar o Estado, através da reengenharia de processos de proximidade ao cidadão	Não há conhecimento global dos processos da AP; faltam pontos de controlo para ter a certeza de que os processos estão a funcionar; a AP está focada nela própria.	Integração de Serviços
120	Usar meios de comunicação adequados a cada público alvo (por exemplo, o Youtube para jovens, a Rádio para séniores)	Porque públicos diferentes acedem a meios diferentes	Integração de Serviços
582	Alargar o Serviço de Tradução Telefónico a outros os serviços da Administração Pública. Por exemplo, o serviço do ACM. Criar novos serviços de acesso a pessoas com deficiência. Por exemplo, tradução de vídeo para Língua Gestual Portuguesa.	Cidadãos estrangeiros têm dificuldades de acesso aos serviços da AP (língua), assim como pessoas com deficiência.	Integração e Interculturalidade
650	Alargar os serviços de tradução telefónica (ACM) para outras áreas governativas, com horário 24 horas, e com recurso a videochamada para tradução de língua gestual portuguesa.	Dificuldade de comunicação e compreensão entre os profissionais do serviço e os utentes estrangeiros (barreira linguística).	Integração e Interculturalidade

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
649	Capacitar os profissionais para a prestação de cuidados às populações migrantes	Formação insuficiente dos profissionais; Procedimentos administrativos complexos;	Integração e Interculturalidade
651	Criar rede de mediadores interculturais, em colaboração com as autarquias, para a área da saúde	Dificuldade em lidar com os desafios trazidos pelas populações migrantes. Défice de capacidade de apoio psicossocial aos utentes.	Integração e Interculturalidade
581	Reforçar a educação para a cidadania no curriculum existente, em contexto escolar.	Diferenças culturais podem ser uma barreira de acesso.	Integração e Interculturalidade
339	Adotar mais processos participativos que envolvam os vários parceiros na discussão, planeamento e operacionalização	Défice de processos desta natureza; lacunas de envolvimento e alinhamento organizacional	Modelos e Instrumentos de Gestão
338	Fomentar a atitude criativa e capacidade adaptativa dentro da organização	Implementar de forma eficaz, célere e eficiente os instrumentos legais já disponíveis	Modelos e Instrumentos de Gestão
340	Implementar sistemas de avaliação dos diversos instrumentos de gestão envolvendo os cidadãos e empresas	Avaliar processos e ajustar; envolver todas as partes interessadas	Modelos e Instrumentos de Gestão
989	Melhorar o envolvimento dos interessados (internos à AP e externos) na programação e avaliação dos instrumentos de gestão dos organismos	É necessário reforçar a proximidade; aproximar do destinatário / utilizador.	Modelos e Instrumentos de Gestão
990	Rever o modelo de gestão – um modelo que confira maior flexibilidade e que também permita premiar a prestação nas unidades desconcentradas que evidenciaram prestar um melhor serviço ao cidadão	É necessário “reativar” o reconhecimento pelo mérito; envolver os interessados internos; melhorar a relação com o cidadão; aumentar a motivação.	Modelos e Instrumentos de Gestão
490	Capacitar Líderes (presença, orientação, feedback; liderar, reconhecendo; garantir proximidade, atualizar conhecimento e desenvolver competências).	Existem situações deficitárias significativas em liderança; a tendência é fixar objetivos iguais e depois entregar sem mais intervenção.	Motivação
719	Criar e desenvolver mecanismos para envolver os trabalhadores nos projetos e processos da organização	Tornar os processos mais eficientes, eficazes e consensuais	Motivação
761	Criar incentivos adicionais para quem está no atendimento ao público	Porque o atendimento ao público é extremamente desgastante. Porque é necessário diferenciar	Motivação
760	Disseminar a prática de auscultação e participação por parte dos superiores hierárquicos das pessoas que estão em front-office	Necessidade de ouvir os funcionários que estão no atendimento ao público	Motivação
489	Envolver as pessoas (explicar a importância dos pedidos feitos às equipas e o contributo esperado destas, focar no trabalho de equipa em vez do individual, fixar conjuntamente os objetivos, diferenciar pelo mérito, rever os instrumentos, simplificar face aos fins.	As pessoas estão desmotivadas; as pessoas sentem-se mal pagas; as pessoas fazem a diferença no atendimento ao cidadão (quando envolvidas); os instrumentos formais não ajudam a reconhecer as pessoas; impotência face a desempenhos insuficientes, o pode contagiar o resto da equipa.	Motivação
759	Incrementar a formação específica dos funcionários que fazem atendimento ao público	Necessário melhorar a imagem da Função Pública Assegurar que o atendimento público é empático, prestável e que projete a imagem adequada	Motivação

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
388	Promoção de instrumentos legais, que permitam a conciliação da vida pessoal, profissional e familiar (ex: flexibilização de horários, teletrabalho...).	Porque é necessário promover a produtividade dos trabalhadores, permitindo uma maior proximidade entre serviços e cidadãos. Porque combate o absentismo.	Motivação
718	Recuperar apoios sociais (ex.: creches, ATL) para os trabalhadores	Facilitar a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional dos trabalhadores, aumentando a sua disponibilidade mental e física	Motivação
387	Revisão do SIADAP	Porque o atual sistema de avaliação, é injusto, burocrático e promove a desmotivação	Motivação
77	Antecipar e automatizar processos pensados na ótica do cidadão.	Informar atempadamente o cidadão e apresentar o serviço/produto; facilitar/alertar o cidadão para o cumprimento de obrigações	Níveis de Maturidade dos Serviços
78	Aproveitar a analítica dos serviços para modelar a procura.	Evitar constrangimentos nos serviços; comodidade do cidadão; reforço da imagem do serviço	Níveis de Maturidade dos Serviços
440	Diagnosticar (meio) com base num quadro de referência/variáveis	Há heterogeneidade de práticas entre serviços e precisamos de identificar boas práticas; há redundâncias e é necessário preencher vazios; existe défice de articulação entre os vários sectores da administração.	Níveis de Maturidade dos Serviços
441	Mapear necessidades e prioridades	Não existindo recursos para fazer tudo, há que elencar as prioridades.	Níveis de Maturidade dos Serviços
442	Simplificar e legislação e processos; uniformizar e disseminar conhecimento (ex.: orientações DGAEP)	Há que garantir a satisfação atempada dos pedidos; legislação de matéria muito complexa; processos pesados e morosos.	Níveis de Maturidade dos Serviços
584	Adaptar o foco do OP a áreas específicas (dirigi-lo a determinadas políticas públicas)	O Orçamento Participativo é generalista, atinge todas as áreas.	Orçamento Participativo
653	Alinhar as propostas do Orçamento Participativo Nacional com as necessidades das áreas governativas.	Valor baixo do OP Nacional; informação insuficiente de retorno sobre a execução dos processos e sobre a lista de propostas vencedoras; divulgação insuficiente; falta convite à participação, o que é essencial ao processo.	Orçamento Participativo
654	Articular os Orçamentos Participativos regionais e locais, com vista ao alinhamento com as prioridades e com as áreas a serem descentralizadas.	Valor baixo do OP Nacional; informação insuficiente de retorno sobre a execução dos processos e sobre a lista de propostas vencedoras; divulgação insuficiente; falta convite à participação, o que é essencial ao processo.	Orçamento Participativo
585	Aumentar a dotação do OP	Dotação insuficiente (apenas simbólica).	Orçamento Participativo
652	Aumentar a dotação orçamental do Orçamento Participativo Portugal.	Valor baixo do OP Nacional; informação insuficiente de retorno sobre a execução dos processos e sobre a lista de propostas vencedoras; divulgação insuficiente; falta convite à participação, o que é essencial ao processo.	Orçamento Participativo

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
281	Comunicar aos cidadãos com periodicidade e de forma quantificada os bens e serviços prestados pela AP	Porque é necessário que o cidadão tenha conhecimento do retorno das suas contribuições. Porque é necessária maior transparência da AP na utilização dos recursos	Orçamento Participativo
24	Desenvolver modelos participativos de auscultação na fase prévia de construção das medidas do Orçamento Participativo (Para projectos existentes e/ou para novos projectos).	Existem dificuldades na apropriação pelo cidadão das opções das políticas públicas	Orçamento Participativo
443	Envolver trabalhadores em funções públicas no orçamento da entidade/Estado	Poderiam ser eleitos projetos que seriam orçamentados; há que dar voz aos trabalhadores, envolvê-los, motivá-los; os trabalhadores sentem que não relevam para a decisão; aproxima as decisões da realidade da Administração Pública, através do conhecimento de quem aí trabalha.	Orçamento Participativo
463	Incrementar modelos participativos relativos a temas ou políticas em concreto	Porque, sem prejuízo do regular funcionamento democrático, podem existir temas em concreto com incidência na vida do cidadão em relação aos quais importa ouvi-lo.	Orçamento Participativo
721	Melhorar a comunicação e divulgação deste tipo de iniciativas	Incentivar a participação do cidadão que por vezes não acontece por desconhecimento (ex: Orçamento Participativo Jovem).	Orçamento Participativo
462	Promover uma campanha robusta de divulgação e apelo à participação no orçamento participativo nacional	Porque se verifica que parte significativa da população desconhece a existência desta iniciativa.	Orçamento Participativo
25	Reforçar a Sensibilização e Divulgação para a participação no Orçamento Participativo.	Falta de participação no Orçamento Participativo, por falta de divulgação para as iniciativas do mesmo	Orçamento Participativo
720	Replicar boas práticas e otimizar as práticas existentes em matéria de orçamentos participativos	Adequar a oferta às reais necessidades do cidadão	Orçamento Participativo
280	Retomar a iniciativa do orçamento participativo, permitindo a afetação de verbas a iniciativas propostas pelo cidadão, num contexto específico	Porque é necessário envolver os cidadãos nas escolhas e priorização do investimento	Orçamento Participativo
766	Disseminar a prática de avaliação da satisfação do cliente de serviços públicos	Necessário de perceber a impressão daqueles que não tomam a iniciativa de se manifestar	Orçamento participativo (modelo)
765	Implementar uma ferramenta de identificação e distribuição de testemunhos sobre os serviços públicos no digital (redes sociais, comunicação social, etc.)	Necessidade de conhecer e dar resposta às pronúncias, que nos mais diversos fóruns, os destinatários finais de serviços públicos vão concretizando. Necessidade de reforçar o controlo	Orçamento participativo (modelo)
764	Potenciar a utilização do Livro Amarelo, trabalhando os respetivos dados para identificar padrões de reclamação e transformá-los em medidas positivas	O preenchimento do livro amarelo, ainda que acarrete uma carga negativa, identifica constrangimentos que podem constituir padrões. Necessidade de dar voz ao cidadão	Orçamento participativo (modelo)
64	Aplicar o modelo de Orçamento Participativo, e de outros modelos de participação, à Administração Central mediante a alocação de uma parte do Orçamento de todas as entidades	Generalizar ou alargar modelos que mobilizem os cidadãos para a participação direta nas decisões públicas. Disseminar práticas de consulta e auscultação do cidadão	Orçamento participativo e transparência

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
65	Promover a divulgação de dados abertos sobre a atuação pública (ações concretizadas, montantes despendidos, recursos alocados, ...)	O cidadão olha o Estado com desconfiança, é necessário facultar ferramentas transparentes e inteligíveis que permitam uma avaliação das políticas prosseguidas e resultados alcançados. Necessidade de mostrar os casos bons	Orçamento participativo e transparência
496	Desmaterializar de forma generalizada, com controlo dos níveis de acesso.	É uma questão fundamental (crítica); porque existe informação, em formato papel e informático, acessível de forma não controlada.	Segurança dos Dados
497	Formar/capacitar as pessoas e definir os processos.	As pessoas confiam nos sistemas, e “desleixam-se” nos controlos; a proteção de dados é uma área que está em constante mutação e por isso as exigências de atualização são também contínuas.	Segurança dos Dados
579	Criar um Espaço Cidadão em cada Junta de Freguesia, com facilitador de acesso à tecnologia ou espaço de cidadão itinerante por um conjunto de freguesias.	Falta descentralização e desconcentração de serviços; falta melhorar as infraestruturas; pessoas com menos literacia digital.	Serviços em Áreas Rurais
23	Dinamizar ações de capacitação dos pontos focais.	Existem pessoas ou Instituições na comunidade que já desempenham informalmente a função de facilitadores e que devem ser capacitados e incentivados para desempenhar tais funções de modo formal	Serviços em Áreas Rurais
66	Fomentar as parcerias sociais	Colmatar as assimetrias entre o urbano e o rural no acesso aos serviços públicos	Serviços em Áreas Rurais
22	Identificar e Capacitar pontos focais da comunidade para a intermediação entre o público e a Administração Pública.	Assimetrias entre os territórios urbanos e os territórios rurais. A distância entre o cidadão e os locais de atendimentos potencia a exclusão. Existem pessoas ou Instituições na comunidade que já desempenham informalmente a função de facilitadores e que podem ser identificados como pontos focais	Serviços em Áreas Rurais
457	Identificar e capacitar serviços locais que funcionem como pontos focais / facilitadores entre a Administração Pública e o cidadão	Porque nas comunidades existem já pessoas que desempenham esse papel e o recurso à rede existente constitui uma resposta adaptada, desde que devidamente capacitada.	Serviços em Áreas Rurais
580	Incrementar incentivos aos cidadãos e aos trabalhadores da AP para se fixarem no interior. Por exemplo, incentivos fiscais ou outros.	Dificuldade em fixar trabalhadores da AP; falta de incentivos; dificuldade de acesso a pessoas com deficiência.	Serviços em Áreas Rurais
67	Potenciar a rede de disponibilização integrada de serviços móveis (em diversas áreas governativas de forma integrada)	Colmatar as assimetrias entre o urbano e o rural no acesso aos serviços públicos. Racionalizar a despesa. Levar a saúde a casa das pessoas, ou outros serviços públicos	Serviços em Áreas Rurais

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
456	Reforçar os serviços públicos móveis em territórios de baixa densidade	Porque: Há cidadãos que residem em áreas remotas, com menor densidade populacional (onde não se justifica desconcentrar serviços), nessas áreas há cidadãos com pouca literacia digital (não usam os serviços digitais).	Serviços em Áreas Rurais
757	Alargar aplicação/utilização da Inteligência Artificial para o atendimento em serviços públicos, quando possível (ex: Irene IRN)	Facilitar o acesso à informação. É necessário evitar deslocações físicas desnecessárias em horários limitados. Para melhorar a imagem. Colmatar a escassez de RH disponível. Reduzir o tempo de espera	Tecnologias Emergentes
495	Aplicar investimento em tecnologia adequada e interoperável.	Os utentes já são tecnologicamente mais avançados; não tem havido updates; os sistemas desenvolvidos nas outras entidades da AP podiam ser aproveitados; dependência de fornecedores de tecnologia (consideração global que remete para a necessidade da competência interna).	Tecnologias Emergentes
20	Aumentar a Rede de facilitadores no atendimento ao cidadão, (Pessoal ou Virtual) em que o facilitador assumirá um papel preponderante na resolução da necessidade do cidadão.	Necessidade de colmatar a dificuldade do cidadão em recorrer às novas tecnologias na relação com a Administração Pública	Tecnologias Emergentes
279	Avaliar as oportunidades na adoção de novos sistemas na perspetiva de aproveitar a mais do que um serviço e na interação com o cidadão	Garantir a eficiência da despesa, otimizando os recursos financeiros e humanos. Reforçar a interoperabilidade entre serviços e sistemas	Tecnologias Emergentes
117	Criar a figura do ELO (Elemento de Ligação Operacional) entre entidades públicas em cada serviço ou entidade, mediado pela tecnologia	Porque a tecnologia avançou e está a ser estruturada para responder ao ato ou facto de vida, mas em back office as próprias entidades envolvidas têm dificuldade em articular-se e dar e obter respostas completas	Tecnologias Emergentes
62	Criar sistemas de recolha de diversos tipos de informação que permitam conhecer melhor as necessidades e expectativas do cidadão para tomar medidas de proximidade e antever necessidades	Usar as tecnologias para adequar a oferta à procura e para oferecer novos produtos. As políticas públicas continuam a ser desenhadas maioritariamente de forma igualitária e o conhecimento do perfil a que se destinam (individual ou de contexto social, económico ou territorial) permitiriam soluções adaptadas e equitativas	Tecnologias Emergentes
278	Criar um Centro de Contato na AP que dê resposta aos principais eventos de vida e que encaminhe para os serviços públicos competentes, com recurso a tecnologia chatbot e à inteligência artificial (ex: Casos da Letónia e Irlanda)	Necessidade de otimizar a interação entre o cidadão e a AP, implementando o princípio "only once"	Tecnologias Emergentes
192	Criar ferramentas transversais para a gestão das queixas do cidadão, com reencaminhamento automático para o serviço competente	Maior celeridade na resposta ao cidadão; reduzir redundâncias nas respostas; maior aproveitamento dos recursos da administração	Tecnologias Emergentes
191	Desenvolver aplicações mais adaptadas às necessidades dos cidadãos	Capacitação, esclarecimento e sensibilização do cidadão	Tecnologias Emergentes

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
524	Desenvolver uma capacidade de telemedicina, em ambientes mais relevantes (contextos organizacionais específicos/locais remotos)	Mais e melhor informação; pela distância geográfica; maior proximidade e maior eficiência.	Tecnologias Emergentes
63	Disponibilizar os serviços através de canais alinhados com as expectativas do cidadão e com a tecnologia do futuro	Usar os canais de comunicação existentes como meio de comunicação com o cidadão. Necessidade de planejar e antecipar as formas de comunicação do futuro	Tecnologias Emergentes
525	Fomentar a disponibilidade e interoperabilidade, ao nível adequado, entre serviços e entidades, que permita rentabilizar a informação e a sua utilização (com o investimento em áreas chaves que agreguem informação transversal relevante)	Divulgar e obter dados de outras entidades complementares à atividade; evitar desperdício de tempo na recolha de dados que podem já terem sido coletados por outras entidades.	Tecnologias Emergentes
118	Melhorar a capacidade de resposta do balcão e-Portugal	Porque o sistema existente não responde cabalmente a todas as necessidades e atores que envolve e visa satisfazer	Tecnologias Emergentes
79	Pensar de forma integrada os processos, as tecnologias emergentes e as soluções legais.	Desenvolver soluções adequadas às reais necessidades das pessoas; acesso a um serviço integrado e completo	Tecnologias Emergentes
758	Potenciar a utilização da Inteligência Artificial para responder a necessidades de inclusão de vários públicos (ex: recurso a voz, linguagem gestual)	Responder às necessidades dos diferentes públicos (com dificuldades na utilização da tecnologia, seniores, deficiência auditiva e/ou visual)	Tecnologias Emergentes
80	Promover a utilização da Inteligência Artificial para disponibilizar serviços automatizáveis.	Aumentar a eficiência e eficácia dos serviços; redução dos custos de contexto	Tecnologias Emergentes
494	Redesenhar processos (definir, redefinir, documentar e simplificar) antes da implementação da tecnologia.	Pela exigência do cidadão e pela obsolescência da tecnologia; pela má gestão de recursos financeiros (gastos excessivos) em tecnologia que se tornam pouco eficazes na implementação.	Tecnologias Emergentes
583	Reforço da resposta de serviços de backoffice, tanto através de tecnologias emergentes (atendimento em video-chamada), mas também reforço de atendimento presencial, se necessário.	Infoexclusão da população; iliteracia digital; mas a tecnologia também pode causar exclusão social; incapacidade de responder a todos os atendimentos presenciais e telefónicos.	Tecnologias Emergentes
21	Simplificar os interfaces tornando-os globalmente intuitivos e facilmente utilizáveis.	Algumas aplicações de serviços públicos foram estruturadas e são utilizáveis de forma complexa e pouco intuitiva e exigem deslocação a posto físico, ou apoio de terceiros. É essencial decifrar a necessidade do utilizador por contraponto àquilo que a AP quer transmitir	Tecnologias Emergentes
986	“Extensão à sociedade” via tecnologias de informação e comunicação – serviços online e desmaterialização de processos	É necessário melhorar a capacidade de comunicação; É necessário responder melhor; É necessário chegar a mais gente com menos esforço.	Tecnologias emergentes e infraestruturas

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
988	Implementar um sistema de dados abertos que permita a aumentar a interoperabilidade entre os serviços e com o exterior	É necessário melhorar a eficácia e eficiência; a informação está compartimentada / estanque.	Tecnologias emergentes e infraestruturas
987	Modernizar/ alargar a capacidade instalada (infraestruturas)	A infraestruturas atual não responde às necessidades; existem constrangimentos financeiros para investir na infraestruturas necessária.	Tecnologias emergentes e infraestruturas
932	Adoptar orçamento participativo ao nível da área do governo / entidade (em algumas, pela sua área interventiva junto do cidadão)	Envolvimento dos cidadãos e dos trabalhadores.	Trabalho Colaborativo
284	Criação de fóruns de trabalho entre áreas governativas e administração local, com intervenção em eventos de vida definidos (ex: certidões e declarações)	Necessidade de resposta única e preferencialmente de uma só vez ao cidadão, na sua interação com a AP	Trabalho Colaborativo
386	Criação e promoção de redes de trabalho entre os diferentes organismos e que permitam o acesso direto dos cidadãos (ex: partilha de boas práticas e divulgação dos serviços prestados ao cidadão)	Necessidade de maior eficiência da despesa. Necessidade de melhor informar o cidadão.	Trabalho Colaborativo
115	Criar projeto piloto de intercâmbio temporário de trabalhadores entre serviços	Porque os serviços, mesmo dentro do mesmo Ministério ou da mesma entidade, desconhecem o que se faz e como se faz; porque conhecendo os serviços e os trabalhadores a colaboração é mais simples	Trabalho Colaborativo
529	Fomentar a interação intersectorial e intrasectorial que promova o trabalho colaborativo (fluidez de canais e criação de redes)	Falta de colaboração e problemas de comunicação entre os diferentes serviços e entidades.	Trabalho Colaborativo
530	Intensificar a interação com a sociedade civil (academia, sector empresarial)	Para criar pontes.	Trabalho Colaborativo
460	Partilhar informação entre os serviços da Segurança Social e da AT em relação à declarações contributivas das empresas	Porque os empresários que declaram mensalmente os seus rendimentos no portal da AT têm também que depositar na Segurança Social a mesma informação com periodicidade trimestral.	Trabalho Colaborativo
461	Partilhar informação entre os serviços do Ministério da Educação e a AT	Porque o simples ato de inscrição de uma criança no sistema de ensino público obriga o cidadão a preencher diversos impressos, todos os anos, com informação que já foi reportada à AT	Trabalho Colaborativo
116	Potenciar centros de atendimento permitindo que os mesmos facultem respostas multisectoriais, (CIAC, Espaços Empresa) e investir na capacitação do trabalhador sobre as estruturas e serviços existentes	Porque o cidadão tem que obter respostas completas no 1º acesso à Administração, evitando diversas deslocações ou acessos a diversos serviços para resolver um assunto	Trabalho Colaborativo

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
283	Promover redes temáticas entre serviços de diferentes áreas governativas para partilha de boas práticas e normalização de processos (ex: contratação pública e instrumentos de planeamento e gestão)	Necessidade de normalizar, simplificar e partilhar boas práticas, para melhor servir e otimizar recursos	Trabalho Colaborativo
528	Redesenhar os Sistemas de Avaliação na AP no sentido de potenciar o trabalho colaborativo e motivação pessoal	Falta de competência no trabalho em equipa; o SIADAP prejudica o trabalho colaborativo, afasta e desmotiva as pessoas; falta de responsabilização do dirigente pela capacidade de avaliar.	Trabalho Colaborativo
931	Ter uma “pool” de veículos da AP = Uber da AP (veículos e motoristas)	Poupança; maior disponibilidade de serviços; melhor uso dos meios existentes.	Trabalho Colaborativo
891	Trazer a iniciativa privada para fazer connosco	Há necessidade de mais colaboração não só internamente na AP mas também externamente	Trabalho Colaborativo
1048	Mobilizar os vários stakeholders para a descentralização		Transversal
309	Comunicar com a sociedade de forma mais simples, acessível e adequada; modificar os processos de comunicação e dotar os serviços com Gabinetes de Comunicação ou similares que possam auxiliar nesta dimensão de ação		N/A
1018	Criar balcões únicos/ serviços “chave na mão” para necessidades concretas (licenciamento de eventos)	Necessidade de diminuir o numero de interações, tempo e energias despendidos	N/A
1035	Criar parcerias entre estabelecimentos de Ensino Superior e o INA de forma a permitir a desconcentração e a aproximação	É necessário: Capacitar pessoas em todo o território; Aumentar a oferta formativa	N/A
873	Criar um gabinete de consultoria / interlocutores / plataformas de comunicação especializadas para a relação universidade - empresa que permitam que o relacionamento seja frutuoso	Relação deficitária entre ambas as realidades; As universidades não podem ser concorrentes das empresas	N/A
690	Dar mais autonomia aos Agrupamentos dos Centros de Saúde - Ao nível da gestão os diretores executivos dos agrupamentos estão muito limitados e balizados e quase totalmente dependentes da Administração Regional, dando apenas contributos para a tomada de decisão.		N/A
689	Descentralizar a gestão, para melhor responder às especificidades e problemas únicos que não encontram solução rápida num modelo de gestão centralizada		N/A
789	Desenvolver as parcerias com a administração local para otimizar a presença local dos serviços da administração central.		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1016	Desenvolver mecanismos e apoios para as organizações de sociedade civil poderem cumprir com as exigências legislativas (ex: Medidas autoproteção)	Existe falta de financiamento e de apoio técnico por parte da AP	N/A
823	Desenvolver processos participativos com as empresas e os cidadãos no diagnóstico das necessidades e na criação de soluções	Necessidade de envolver os destinatários das políticas e das soluções para responder às necessidades reais	N/A
1136	Desmaterialização do envio de códigos CC p/estrangeiro	Criação de sistema que permita desmaterializar o envio dos códigos de ativação do cartão de cidadão para países estrangeiros, em particular para aqueles onde os correios locais não são fiáveis	N/A
877	Dinamizar exercícios de empatia que permitam ao Estado colocar-se na posição do empresário	Falta de entendimento quanto às necessidades das empresas.	N/A
849	Dinamizar/criar órgãos consultivos ou outros de natureza idêntica, que permitam/facilitem a auscultação e a participação/contributo de todas as partes interessadas (designadamente autarquias, empresas, serviços centrais, IES) nas matérias e procedimentos (ex.º iniciativa desenvolvida ao nível municipal – Conselho Estratégico da InvestBraga)	Necessidade de auscultar todos os interessados – públicos e privados – nos processos de definição, de implementação e de avaliação de medidas e políticas, alinhadas com a realidade dos sectores e que permitam antecipar constrangimentos e dar resposta aos problemas e necessidades reais	N/A
1020	É necessário enfatizar a questão do desenho das políticas públicas. Este deve ser mais partilhado com o sector social... deviam fazer com as entidades trabalhassem mais umas com as outras.		N/A
1040	É necessário fomentar mais redes e parcerias, devemos trabalhar em rede e em colaboração com todas as instituições. As parcerias devem ser cada vez mais evidentes, aproveitar o balanço. Incentivar e motivar, nomeadamente nos incentivos.		N/A
839	Envolver o cidadão e as empresas nas decisões de forma regular e funcional em todos os processos que os têm por destinatário	A prestação de serviços da AP (presencial e digital) tende a ser ineficiente; A AP não ouve quem vai utilizar os serviços	N/A
1135	Espaço do Viajante	Criação de sistema (app/web) que permita ao cidadão em viagem o acesso à informação constante do passaporte, o registo das suas viagens, o registo automático no Consulado dos países-destino e o acesso a outros serviços relacionados (consulta do viajante, cartão europeu de seguro de doença, etc.). Por outro lado, em caso de desastres, permitiria ter informação fidedigna sobre cidadãos nacionais nesse ponto do mundo.	N/A
1037	Este tipo de oficinas funcionam melhor se as pessoas estiverem preparadas e souberem os temas que vão ser abordados. As Oficinas de Participação são uma boa iniciativa para atrair, motivar e chamar à participação.		N/A
1041	Há disponibilidade (das instituições) para tratar de forma sistemática e continuada os problemas comuns.		N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
1043	Há muitas coisas positivas. Há projetos de modernização muito interessantes, nomeadamente em áreas emergentes, muitos projetos pilotos, muitas experiências criadas nos estabelecimentos de ensino superior que podem beneficiar toda a AP.		N/A
857	Identificar as necessidades das empresas em termos de formação e promover/desenvolver as iniciativas das entidades da AP em articulação com as próprias empresas	A ausência de articulação entre as necessidades das empresas e a abertura de oferta formativa adequada no IEFP (ex.: modelo de parceria entre a indústria e uma escola para formar jovens em áreas necessárias)	N/A
1087	Implementar os Espaços do Cidadão em Juntas de Freguesia (que auxiliam no reforço da proximidade), sendo necessária mais formação para os funcionários e também algum apoio para a instalação e funcionamento dos referidos EC por parte do Governo.		N/A
876	Investir numa comunicação mais eficaz, apelativa, honesta e adequada por parte da AP (inclusive paginas eletrónicas mais simples, integradas e user friendly)	Comunicação ultrapassada e pouco eficaz.	N/A
1022	Muitas vezes dizemos que o Estado é autista. Mas desta vez agradecemos esta oportunidade para falarmos com instituições/pares e para partilhar problemas e soluções com a AP.		N/A
1046	O CAT – Futuros Líderes é um instrumentos muito importante para reforçar a liderança, assim como é o FORGEP e outros neste âmbito, por isso o INA deveria alargar estas formações às diferentes localidades e não as centrar em Lisboa.		N/A
992	Organizar sessões participativas que promovam o confronto de ideias entre as diversas áreas governativas;		N/A
890	Os empresários estão disponíveis para colaborar com o Estado num processo de melhoria contínua da AP. É necessário fazer-se um exercício contínuo de execução e avaliação do impacto das medidas adotadas. A AP está ao serviço das entidades que geram valor e quanto mais efetiva a AP for neste entendimento, mais profícua é a relação e a criação de valor		N/A
826	Possibilitar o acompanhamento dos processos	Não há coerência na comunicação e no atendimento; O tempo gasto para adquirir informação; Perda de produtividade; Custos associados	N/A

ID GERAL	CONTRIBUTO(S)	NECESSIDADE(S)	TEMA
308	Promover campanhas de informação e sensibilização que reforcem a consciência pública da função protetora do Estado através da Administração Pública		N/A
1036	Promover o trabalho conjunto em rede	Identificar problemas e partilhar soluções comuns a um nível mais local	N/A
197	Rever o funcionamento da AP e desconcentrar ou descentralizar a decisão		N/A
881	Rever o modelo de prestação de serviços das lojas do cidadão	Modelo atual aquém das expectativas e necessidades; Funcionalidades não disponíveis na prática (marcações online)	N/A
824	Simplificar a linguagem das obrigações com a Segurança Social (ex: infografias)	Entender o que o Estado pretende do seu interlocutor; Falta de compreensão sobre os procedimentos; Clarificação da terminologia; Adaptação da linguagem	N/A
354	Três vetores essenciais ao sucesso destas medidas: RH, concentração e descentralização: Não há renovação de RH, nomeadamente na carreira informática da AP; devendo promover-se o reforço do backoffice e a concentração de meios tecnológicos, numa lógica de serviços partilhados, que permita melhorar as respostas e que permita também a descentralização conferindo maior proximidade		N/A
889	Uma vez um político quando foi ao estrangeiro disse que em Portugal estamos apostados em acabar com os ricos. Foi-lhe respondido que lá estavam apostados em acabar com os pobres. Esta história ilustra a mudança de mentalidade que deve ocorrer. O empresário não deve ser visto como um vilão e os funcionários da AP devem ser sensibilizados para isso. A geração de riqueza deve ser saudável. Devia haver uma espécie de formação, repensar a questão, para que as pessoas saibam que o valor está no sector primário e secundário.		N/A
827	Uniformizar e simplificar a linguagem do portal da AT	O portal da AT não tem uma linguagem adaptada ao cidadão (A utilização dos verbos – obter, entregar)	N/A
1017	Uniformizar os canais de comunicação com o cidadão em termos de informação e layout (sites da administração local)	Disparidade de informação disponível, graus de acessibilidade e apresentação gráfica das páginas eletrónicas	N/A
1042	Valorizamos uma forma de sermos auscultados. Contribuir de forma direta e próxima.		N/A



ina

INOVAÇÃO

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública

13 a 21 de janeiro de 2010

Centro de Formação INA
Alameda Nacional Pictura
Edifício Catarina, Argoz

Op
Operação Participação

SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Área de Governo
Presidência

13 de janeiro de 2010
09H30 - 12H30

“

***Para motivar é preciso que as
pessoas se sintam envolvidas
no que estão a fazer***

”

5.2. METODOLOGIA DE RECOLHA DE CONTRIBUTOS

5.2.1 Públicos-alvo

Com vista ao processo de construção participado da “Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública”, enquanto uma reflexão de todas as áreas de governo e dos principais agentes com que a Administração Pública se relaciona, procurou-se, através de um processo participativo, manter o envolvimento de todas as partes interessadas, dentro e fora da Administração Pública, que permitisse conjugar a visão interna com a visão de todos aqueles que a administração serve e relativamente aos quais assume a responsabilidade de encontrar respostas adequadas.

Deste modo, com vista a envolver as diferentes partes na definição deste instrumento estratégico e tendo por objetivo recolher contributos para a Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública para o período de 2020-2023, foram organizadas, entre os dias 13 de janeiro e 7 de fevereiro de 2020, as Oficinas de Participação, 24 sessões de dinamização com diferentes **públicos-alvo**, constituídos pelos seguintes segmentos:

- Dirigentes em cargos de direção superior de entidades da administração pública central;
- Dirigentes em cargos de direção intermédia de entidades da administração pública central;
- Trabalhadores de entidades da administração pública central;
- Representantes de instituições públicas de educação de ensino superior;
- Empresários e empreendedores do setor privado;
- Gestores e empreendedores do terceiro setor.

Os contributos das Oficinas de Participação foram recolhidos e sistematizados pelo INA que organizou as sessões e procedeu ao envio da informação ao Gabinete da Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa (SEIMA).

5.2.2. Eixos transformadores, questões e temas

Constituindo uma proposta inicial de discussão e por forma a organizar o debate nas Oficinas de Participação, foram apresentados quatro eixos transformadores da capacidade de atuação da administração pública e respetivos objetivos gerais. Tal exercício permitiu não só validar a pertinência e adequação dos eixos, mas também enquadrar as propostas formuladas durante as sessões. A saber:

EIXOS TRANSFORMADORES
<u>1. INVESTIR NAS PESSOAS</u> Atrair trabalhadores, desenvolver competências e motivar
<u>2. DESENVOLVER A GESTÃO</u> Fortalecer as lideranças para implementar modelos de gestão transparentes, assentes na inovação
<u>3. EXPLORAR A TECNOLOGIA</u> Utilizar estrategicamente a tecnologia para melhorar a gestão e o serviço aos cidadãos e às empresas
<u>4. REFORÇAR A PROXIMIDADE</u> Promover a tomada de decisão e atuação mais próxima dos cidadãos, através de processos de desconcentração, de descentralização e de participação.

Em torno destes quatro eixos transformadores, em função dos quais eram formados, aleatoriamente, grupos de trabalho, a discussão foi estimulada a partir de um conjunto de vinte temas agregadores, todos eles ligados à esfera de atuação da Administração Pública e demonstrando, em grande parte dos casos, conexões evidentes.

Esta proposta tinha como propósito estruturar a discussão e permitir colocar duas **questões** aos participantes, a saber:

QUESTÕES
a) Que <u>iniciativas</u> podem ser concretizadas no âmbito do tema (Como)?
b) A que <u>necessidades</u> estas iniciativas dão resposta (Porquê)?

Relativamente aos vinte temas em debate em cada sessão das Oficinas de Participação – Administração Pública, cada grupo de trabalho selecionou quatro para discussão no âmbito do eixo transformador que estava especificamente a tratar, sendo pedido para ser usado como critério de escolha dos mesmos os que teriam maior potencial para alcançar o objetivo geral do Eixo em discussão.

Os **vinte** temas agregadores propostos, ligados à esfera de atuação própria da Administração Pública, por ordem alfabética, foram os seguintes:

TEMAS
1. Ambientes de Trabalho Positivos e Mobilizadores
2. Combate às Alterações Climáticas
3. Competências Atuais e Emergentes
4. Competências de Liderança e Gestão
5. Conciliação da Vida Pessoal e Profissional
6. Dados Abertos
7. Descentralização e Desconcentração
8. Eficiência da Despesa
9. Infraestruturas
10. Iniciativa e Proatividade
11. Integração de Serviços
12. Integração e Interculturalidade
13. Modelos e Instrumentos de Gestão
14. Motivação
15. Níveis de Maturidade dos Serviços
16. Orçamento Participativo
17. Segurança dos Dados
18. Serviços em Áreas Rurais
19. Tecnologias Emergentes
20. Trabalho Colaborativo

Por outro lado, no âmbito das Oficinas de Participação – Instituições de Ensino Superior, Empresas e ONGs, ainda que a discussão tivesse sido organizada em torno dos mesmos quatro eixos transformadores e colocadas as mesmas questões, não foi utilizado o enquadramento dos vinte temas agregadores, mas antes colocado o foco das sessões na recolha de propostas de “medidas de inovação e modernização da administração pública no contexto dos desafios do presente e do futuro”.

O mesmo será dizer que, reconhecendo e distinguindo os papéis das várias partes interessadas, dentro e fora da Administração Pública, procurou conjugar-se a visão interna com a visão externa através de uma matriz comum de quatro eixos transformadores e duas questões: uma sobre as iniciativas que deveriam ou poderiam ter lugar (Como?) e outra, de diagnóstico, que permitisse identificar necessidades (Porquê?).

5.2.3. As Oficinas de Participação

Calendário, duração, horário, local e composição da equipa

As Oficinas de Participação tiveram a duração média de três horas e trinta minutos, durante os períodos da manhã, entre as 9h30 e as 13h00, e da tarde, entre as 14h30 e as 18h00. Em cada um destes dois períodos ocorreram, de forma geral, várias oficinas de trabalho em simultâneo para a mesma área de Governo, conforme o número de entidades e de participantes que integravam as mesmas. Todas as sessões foram iniciadas e concluídas em formato plenário por um dinamizador, e, cada uma delas, foi conduzida por um facilitador, com o apoio de um a dois elementos, que eram também relatores.

As várias sessões tiveram um número de participantes variável, que oscilou entre as 5 e as 114 pessoas, tendo participado um total 962 pessoas em 24 sessões das Oficinas de Participação e uma reunião da Comissão para a Modernização Administrativa, correspondendo a uma média de 38 pessoas por iniciativa. Com exceção de um conjunto de sessões desconcentradas (no Porto) e da reunião da Comissão para a Modernização Administrativa, as restantes sessões decorreram no Centro de Formação INA, em Algés.

A equipa de trabalho, responsável pela dinamização das Oficinas de Participação, foi constituída por dinamizadores, facilitadores e relatores oriundos do INA, do Gabinete da Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa, do Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública, da comunidade de participantes nas sessões do Dia Aberto à Inovação e de outras ações de capacitação do INA. O apoio administrativo esteve a cargo do INA.

**CALENDÁRIO DO PROCESSO PARTICIPATIVO DA ESTRATÉGIA PARA
A INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dia	Manhã (9h30 - 13h00)	Tarde (14h30 - 18h00)
13/01	Presidência	Modernização do Estado e Administração Pública
14/01	Economia e Transição Digital	Ambiente e Ação Climática
15/01	Planeamento	-----
20/01	Finanças	Administração Interna
21/01	Cultura	Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
22/01	Negócios Estrangeiros	Defesa Nacional
23/01	Justiça	Educação
24/01	Empresas (IAPMEI Lisboa)	Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
27/01	Saúde	Infraestruturas e Habitação
28/01	Coesão Territorial	Agricultura
29/01	Mar	-----
30/01	-----	Comissão para a Modernização Administrativa
31/01	AP Porto (IAPMEI Porto)	Empresas (IAPMEI Porto)
07/02	Instituições de Ensino Superior	Organizações Não-Governamentais

Papéis e responsabilidades do dinamizador, facilitador e relator

O **Dinamizador** de cada sessão de Oficinas de Participação teve as seguintes funções:

1. Apresentar o objetivo das Oficinas de Participação: Recolher contributos para a construção da “Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública para o período de 2020-2023”;
2. Explicar a metodologia de trabalho;
3. Indicar a composição dos grupos de trabalho e apresentar os restantes elementos da equipa de trabalho;
4. Conduzir a sessão plenária final, gerindo as apresentações das conclusões dos grupos de trabalho e procedendo à moderação da reflexão, discussão e propostas finais.

Papéis e responsabilidades do dinamizador, facilitador e relator

O Facilitador de cada grupo de trabalho teve as seguintes funções:

1. Encaminhar os participantes do grupo de trabalho para o respetivo espaço de trabalho;
2. Apresentar os participantes do grupo de trabalho e o relator;
3. Explicar a metodologia de trabalho, começando por referir o eixo da estratégia sobre o qual o grupo de trabalho iria trabalhar: Investir nas Pessoas, Desenvolver a Gestão, Explorar a Tecnologia e Reforçar a Proximidade;
4. Pedir aos participantes que escolhessem os 4 temas (de um universo de 20) que mais contribuíssem para o objetivo do eixo;
5. Para cada um dos temas, de forma sequencial, colocar duas questões aos participantes: A) Que iniciativas podem ser concretizadas no âmbito do tema (Como)?; B) A que necessidades estas iniciativas dão resposta (Porquê)?
6. Orientar os participantes de modo a obter respostas concisas;
7. Controlar o tempo dos trabalhos;
8. Zelar para que todos os participantes interviessem;
9. Apoiar o Relator no registo dos contributos, na elaboração da apresentação do grupo de trabalho e na própria apresentação das conclusões em plenário.

O **Relator** de cada grupo de trabalho teve as seguintes funções:

1. Apoiar a organização dos participantes em grupos de trabalho e encaminhar os participantes de cada um deles para o respetivo espaço onde decorreria a dinâmica;
2. Registrar, no decurso das Oficinas de Participação, as ideias dos participantes no seu grupo de trabalho, relativas a cada eixo transformador e, dentro de cada eixo, sobre cada um dos temas;
3. Elaborar, na parte final do trabalho em grupo e com o apoio do Facilitador, uma apresentação com os contributos organizados em função dos temas abordados no respetivo eixo transformador;

4. Apresentar, em plenário final e juntamente com o facilitador, os contributos do seu grupo de trabalho;
5. Elaborar, em colaboração com os relatores e facilitadores dos restantes grupos de trabalho, o relatório final da sessão das Oficinas de Participação e remetê-lo, até ao dia seguinte, ao respetivo dinamizador da sessão.

Roteiro, documentos elaborados e suportes utilizados

1. Convocatória dos participantes

Os participantes foram convidados pelos membros do Governo e respetivos dirigentes superiores de cada área governativa para uma data pré-definida em articulação com a Modernização do Estado e da Administração Pública (MEAP).

2. Inscrição dos participantes

Os participantes de cada uma das sessões das Oficinas de Participação foram inscritos pela sua área de Governo diretamente junto do INA ou através de listagens remetidas ao Gabinete da Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa e posteriormente encaminhadas ao INA.

3. Preparação do espaço da sessão

O espaço onde decorreram as sessões das Oficinas de Participação foi preparado previamente por elementos da equipa de trabalho do INA:

- a) Uma sala grande, ou auditório, com capacidade até 120 pessoas, para a reunião em plenário de participantes, facilitadores, relatores e outros elementos, no início e no final da sessão;
- b) Seis salas pequenas com capacidade até 25 pessoas, para a realização das Oficinas de Participação;

Os recursos tecnológicos de apoio à realização das Oficinas de Participação foram os seguintes:

- a) Computador e projetor na sala grande ou auditório;
- b) Um computador em cada uma das salas pequenas para ser utilizado pelo Relator de cada grupo de trabalho;

Os recursos materiais de apoio à realização das Oficinas de Participação foram os seguintes:

- a) Matriz de eixos (4) propostos para distribuição aos participantes;
- b) Matriz de temas (20) propostos para distribuição aos participantes;
- c) Cartões com a inscrição dos temas (20);
- d) Quadro para escrita ou flipchart de apoio;
- e) Modelo de registo de contributos;
- f) Canetas e papel para serem utilizadas pelos participantes em cada grupo de trabalho.

4. Receção dos participantes

Os participantes foram recebidos 15 minutos antes da abertura pelos elementos de apoio à equipa que dinamizaria a sessão das Oficinas de Participação.

À entrada, no momento do registo, foi distribuído a cada participante uma folha com a programação da sessão, à qual se encontrava anexada, de forma aleatória, uma letra do alfabeto que serviria para identificar o grupo de trabalho ao qual o participante se iria juntar logo após a sessão plenária de abertura (conforme o exemplo abaixo reproduzido de uma das sessões realizadas):



The image shows a document titled 'Programa das Oficinas de Participação' from the 'Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública'. It includes logos for 'ina' and 'OP Oficinas de Participação'. The document details the date (24 de janeiro de 2020), time (14H30 - 17H30), and a list of activities and participants for various groups (A through G), including an intervalo at 16H30. Logos for 'INOVAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA' are visible at the bottom.

ina

OP Oficinas de Participação

Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública

Oficinas de Participação

Centro de Formação INA, Alameda Hermano Patrone, Edifício Catavento, Algés

Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

24 de janeiro de 2020
14H30 - 17H30

PROGRAMA

14H30 Receção dos participantes

14H45 Abertura da Sessão
José Couto, Secretário de Estado da Administração Pública

14H55 Apresentação da Metodologia das Oficinas de Participação
Elsa Belo (INA)

15H00 Trabalho de Grupo nas Oficinas de Participação

GRUPO A
Facilitadora: Carla Pereira (Gabinete SEIMA)
Relatora: Laura Saleiro (INA)

GRUPO B
Facilitadora: Vera Marçal (Gabinete SEIMA)
Relatora: Graciete Duarte (INA)

GRUPO C
Facilitadora: Telma Correia (DGAL)
Relatora: Rita Ferreira (INA)

GRUPO D
Facilitadora: Miguel Graça (Gabinete SEIMA)
Relatora: Maria Jesus Rodrigues (INA)

GRUPO E
Facilitador: Abel Carreira (INA)
Relatora: Ana Isabel Gomes (INA)

GRUPO F
Facilitador: Elsa Belo (INA)
Relator: Cristina Pereira Nunes (INA)

GRUPO G
Facilitador: José Borbinha (Gabinete SEIMA)
Relator: Ana Isabel dos Santos (INA) e Lia Cavaleiro (GEP)

16H30 Intervalo
Preparação das apresentações dos grupos pelos facilitadores e relatores

16H40 Apresentação e Discussão dos Contributos
Moderadora:
Elsa Belo (INA)

17h30 Encerramento
Fátima Fonseca, Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa

INOVAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

5. Abertura da sessão

A abertura da sessão das Oficinas de Participação teve, em geral, a duração de 15 minutos e foi realizada por um membro do Governo da MEAP e(ou) da área de Governo respetiva, conforme o quadro abaixo reproduzido:

Dia	Manhã (9h30 - 13h00)			Tarde (14h30 - 18h00)		
	Área de Governo	Abertura	Encerramento	Área de Governo	Abertura	Encerramento
13/01	Presidência	MMEAP	SEIMA	Modernização do Estado e da Administração Pública	SEIMA e SEAPub	SEIMA
14/01	Economia e Transição Digital	SEIMA	SEIMA	Ambiente e Ação Climática	SEAPub	SEIMA
15/01	Planeamento	MP e SEIMA	SEIMA	-----	-----	-----
20/01	Finanças	SEAPub	SEIMA	Administração Interna	SEAPub	SEIMA
21/01	Cultura	SEAPub	SEIMA	Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	SEIMA	SEIMA
22/01	Negócios Estrangeiros	SECP	SEIMA	Defesa Nacional	SEIMA	SEIMA
23/01	Justiça	SEIMA	SEIMA	Educação	SEAE e SEAPub	SEIMA
24/01	Empresas (IAPMEI Lisboa)	SEIMA	SEIMA	Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	SEAPub	SEIMA
27/01	Saúde	SES e SEIMA	SEIMA	Infraestruturas e Habitação	SEIMA	SEIMA
28/01	Coesão Territorial		SEIMA	Agricultura	SEIMA	SEIMA
29/01	Mar	SEAPub	SEIMA	-----	-----	-----
30/01	-----	-----	-----	Comissão para a Modernização Administrativa	MMEAP e SEIMA	MMEAP e SEIMA
31/01	Empresas (IAPMEI Porto)	SEAE SEIMA	SEIMA	Serviços desconcentrados (IAPMEI Porto)	SEIMA	SEIMA
07/02	Instituições de Ensino Superior	SEIMA	SEIMA	Organizações Não-Governamentais	SEIMA	SEIMA

6. Apresentação da metodologia de trabalho

Após a abertura da sessão das Oficinas de Participação, feita pelos membros do Governo, um elemento da equipa de trabalho (Dinamizador) apresentou os objetivos, a metodologia, indicou a organização dos grupos de trabalho e apresentou os restantes elementos da equipa de trabalho (facilitadores e relatores).

7. Organização dos grupos de trabalho

O Dinamizador apresentou a composição dos grupos de trabalho, preparada previamente, bem como os respetivos Facilitadores e Relatores, pedindo a estes últimos que encaminhassem os participantes para os respetivos espaços de trabalho.

A afetação de cada grupo à discussão de um eixo transformador específico foi realizada previamente, sendo a constituição dos grupos, aleatória, como anteriormente já foi referido. Para o efeito, a cada participante foi distribuída à entrada, no momento do registo, uma folha com a programação da sessão e a atribuição de uma letra do alfabeto que viria a determinar em que grupo participaria.

Cada grupo de trabalho das Oficinas de Participação foi composto por um número de participantes variável, assim como foi igualmente variado o número de grupos de trabalho em cada sessão, que oscilava entre 1 e 7 grupos, tendo sido constituídos, no total, 100 grupos de trabalho, a partir de um total de 942 participantes distribuídos por 24 Oficinas de Participação, correspondendo a uma média de 9 pessoas por grupo de trabalho. Sabendo que o momento de acreditação agrega, por defeito, pessoas oriundas das mesmas entidades, procurou-se, na medida do possível e dentro da dinâmica do check-in, diversificar a composição dos grupos de trabalho.

8. Facilitação da produção de contributos

O trabalho em cada grupo de participantes e a produção de contributos foi apoiado por um Facilitador da equipa de trabalho. Em cada grupo de trabalho participou ainda um elemento com a função de Relator, cuja tarefa foi registar os contributos dos participantes depois de discutidos e aprovados pelos mesmos. Esta fase da sessão das Oficinas de Participação teve, em média, uma duração não superior a 1h30.

O Facilitador, ao orientar a dinâmica para a reflexão sobre o eixo atribuído, pediu aos participantes que escolhessem os 4 temas (de um universo 20) que mais contribuíssem para o objetivo do eixo. Foi ainda indicado que os grupos poderiam, se assim o entendessem, introduzir um novo tema, não ultrapassando, contudo, o número total de 4 temas para reflexão.

Para cada um dos temas escolhidos, de forma sequencial, o Facilitador colocou duas questões aos participantes, sobre as propostas (Como?) e as necessidades identificadas (Porquê?). No final desta discussão, cada grupo de trabalho tomou decisões sobre a lista de propostas com a qual se identificou, por consenso ou maioria, tendo presente a orientação de que cada tema devia acolher o mínimo de um contributo e o máximo de três.

O Relator anotou, diretamente no portátil fornecido e numa apresentação previamente preparada (conforme abaixo reproduzida), todas as propostas que foram sendo assumidas pelo grupo neste processo de tomada de decisão, assim como citações ilustrativas dos “Como?” e “Porquê?”.

Eixos da Estratégia				Área de Governo		Data e Hora	
Investir nas Pessoas	Desenvolver a Gestão	Explorar a Tecnologia	Reforçar a Proximidade	Planeamento		15 de Janeiro	
						09h30 - 12h30	
				Facilitador(a)		Relator(a)	
				Nome		Nome	
Participantes do Grupo X							
Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)	
Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)	
Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)	
Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)	
Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)	
Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)	
Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)	
Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)	
Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)		Nome (SIGLA)	



EIXO: Investir nas Pessoas

TEMAS ESCOLHIDOS:

Ambientes de trabalho positivos e mobilizadores

Conciliação da vida pessoal e profissional

Competências de liderança e gestão

Modelos e instrumentos de gestão



EIXO: Investir nas Pessoas

TEMA: Designação do tema

INICIATIVA (COMO)	NECESSIDADE (PORQUÊ)



9. Apresentação dos contributos em plenário

Após um intervalo de dez minutos em que Facilitadores e Relatores consolidaram a informação a apresentar em plenário final e, simultaneamente, ultimaram as respetivas apresentações, os participantes voltaram a reunir no local inicial da sessão, durante cerca de 1 hora, para assistir à apresentação das conclusões de cada grupo de trabalho.

10. Discussão dos contributos

Na sequência da apresentação das conclusões de cada grupo de trabalho, abriu-se espaço para uma breve discussão sobre os contributos apresentados e para a exposição de novas propostas ou considerações. Este momento resultou da comparação entre as várias apresentações e da oportunidade de reflexão por parte dos presentes em torno de questões que eventualmente não tivessem enquadramento nos respetivos grupos de trabalho, à luz do eixo que lhes foi proposto a discussão.

Este debate foi moderado pelo Dinamizador da sessão e registado pelos Relatores e Facilitadores designados para o efeito, os quais registaram os contributos daí resultantes e os fizeram constar no relatório da respetiva sessão.

11. Encerramento da sessão

À semelhança da abertura e conforme o quadro já acima reproduzido, o momento de encerramento da sessão das Oficinas de Participação foi igualmente realizado por um membro do Governo da MEAP e(ou) da área de Governo respetiva.

12. Elaboração do relatório final da sessão

Após o encerramento da Oficina de Participação, os elementos da equipa de trabalho afetos àquela sessão elaboraram um relatório com os contributos produzidos em todos os grupos bem como na sessão plenária final, utilizando, para esse efeito, um modelo de relatório único.

13. Envio do relatório da sessão

O relatório de cada Oficina de Participação foi enviado pelo INA ao Gabinete da Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa por correio eletrónico, no dia seguinte à realização da respetiva oficina de trabalho.

5.2.4. A Comissão para a Modernização Administrativa

Paralelamente à realização das Oficinas de Participação e igualmente com o objetivo de recolher contributos para a construção da Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública para o período de 2020-2023, foi ainda realizada, no dia 30 de janeiro de 2020, uma reunião da Comissão para a Modernização Administrativa, fórum de discussão que proporciona o encontro de entidades interessadas e parceiras na Modernização da Administração Pública. Este fórum de discussão é composto por representantes das confederações e associações empresariais, associações públicas profissionais, parceiros sociais e associações de defesa dos consumidores, tendo estado presentes na reunião as seguintes entidades:

- ANMP – Associação Nacional de Municípios Portugueses
- ANAFRE – Associação Nacional de Freguesias
- APEMIP – Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária
- CPCI – Confederação Portuguesa da Construção e Imobiliário
- APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição
- DECO – Defesa do Consumidor
- COTEC Portugal
- APB - Associação Portuguesa de Bancos
- CIP - Confederação Empresarial de Portugal
- CCP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
- CAP - Confederação dos Agricultores de Portugal
- OROC - Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
- OSAE – Ordem dos Solicitadores e Agentes de Execução
- OA – Ordem dos Advogados
- OCC – Ordem dos Contabilistas Certificados
- ON – Ordem dos Notários

Na reunião, foi realizada uma breve apresentação dos eixos e do processo participativo em curso, sendo recolhida uma primeira ronda de contributos à mesa. Posteriormente, 11 entidades representadas enviaram documentos com contributos, que foram incluídos no presente relatório.



5.3. FICHA TÉCNICA

Coordenação do processo participativo

Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa

Coordenação das Oficinas de Participação

Equipas de Inovação e Formação do INA

Elaboração do Relatório

Gabinete da Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa

Edição Gráfica

Equipa de Comunicação da AMA

***Para que este tipo de encontros
não sejam mais do mesmo,
é necessário fazer
para que se continue a acreditar.***

