

# Últimas

Inovação na Administração Pública

Número 15 - 2 de dezembro de 2020

A Últimas é um boletim periódico sobre inovação no setor público produzido pela Equipe de Inovação do INA, no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).

---

## Neste número

[Centro de Desenvolvimento de Liderança](#)

[Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança \(PDCL\)](#)

[Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes \(CAT - Futuros Líderes\)](#)

[Formação para cargos Dirigentes](#)

[Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança](#)

[Laboratórios de Liderança](#)

[Conferências sobre Liderança](#)

[Fichas de Liderança](#)

[Oficinas de Participação “Competências Emergentes na AP”](#)

[Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos](#)

[Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação](#)

[Capacitação em Inovação, Liderança e Digital](#)

[Números do SIIGeP](#)

[Ideias e Colaboração](#)

[Redes Sociais](#)

---

## CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA



CENTRO  
DE DESENVOLVIMENTO DE  
**LIDERANÇA**

O Centro de Desenvolvimento de Liderança (CDL) foi lançado a 19 de junho de 2019, numa cerimónia para dirigentes da Administração Pública, que contou com a presença do Ministro das Finanças, Mário Centeno, e da Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, Fátima Fonseca.

O CDL é um polo de aprendizagem, de criação e difusão de conhecimento sobre liderança em contexto público, com um modelo de atuação inovador e um portefólio de ações orientadas para as necessidades da liderança do setor público.

A formação em competências de liderança foi definida como área estratégica de formação pelo Despacho n.º 3431/2019, de 28 de março, do Ministro das Finanças, (Diário da República, 2.ª série, N.º 62, de 28 de março de 2019). Esta definição teve como principal enquadramento, o papel preponderante que o INA desempenha no Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), bem como a necessidade de desenvolver competências de liderança nos trabalhadores e dirigentes da administração pública para preparar futuros líderes. O preâmbulo do despacho refere que “o INA assume especificamente o desenvolvimento de um acervo amplo e renovado de competências de gestão e liderança nos trabalhadores em funções públicas, contribuindo de forma dinâmica para a preparação de novas gerações de dirigentes”.

O CDL visa diversificar e otimizar a aprendizagem dos dirigentes, para além da formação inicial e contínua para cargos dirigentes, área de formação estratégica, definida de acordo com a alínea c), do n.º 2, do artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, diploma que define o regime da formação profissional na administração pública.

A área estratégica de formação em liderança centra-se em preparar os futuros líderes no setor público através de uma abordagem pedagógica focada em quatro dimensões: o indivíduo, o contexto, o serviço público e a mudança (inovação). Nesta perspetiva são integrados um conjunto de programas, atividades e iniciativas que colaboram para o desenvolvimento de uma liderança robusta e com competências, face aos desafios de ambientes de trabalho complexos e incertos.

O CDL apresenta assim ao nível da formação: o Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança (PDCL); a Formação Inicial e Contínua para Cargos Dirigentes (FORGEP e CAGEP) e ao nível de uma capacitação que adota modelos inovadores e dirigidos para uma atuação individualizada: o Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL) e os Laboratórios de Liderança. O CDL assume ainda uma vertente de divulgação de boas práticas e de discussão dos temas centrais e atuais para a liderança na AP, através das Conferências sobre Liderança e da publicação e divulgação das Fichas da Liderança.

---

## PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA (PDCL)



### PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE **COMPETÊNCIAS** DE **LIDERANÇA (PDCL)**

O Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança (PDCL) que visa contribuir para o desenvolvimento de uma capacidade de liderança capaz de responder, de forma eficiente e eficaz, a desafios atuais e emergentes, integra as quatro dimensões da abordagem pedagógica do Centro de Desenvolvimento de Liderança.

Este Programa é constituído por quatro cursos: Biologia da Liderança, Modelos de Liderança, Liderança em contexto público e Liderança da Inovação, num total de 84 horas de capacitação para uma aprendizagem que permite, aos líderes da administração pública, pensar estrategicamente e tomar decisões críticas capazes de influenciar o ambiente organizacional.

[Saiba mais sobre o PDCL](#) .

---

## PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO AVANÇADA PARA A PREPARAÇÃO DE FUTUROS LÍDERES (CAT - FUTUROS LÍDERES)



A primeira edição do Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT - Futuros Líderes) iniciou a 23 de novembro e contou com a presença da senhora Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa, Fátima Fonseca.

Integrado no Centro de Desenvolvimento de Liderança (CDL), o Programa destina-se a trabalhadores em funções públicas, titulares de licenciatura, e visa prepará-los para o futuro exercício de funções dirigentes ou de liderança de equipas na administração pública, proporcionando o desenvolvimento de competências adequadas, através da formação qualificada nos aspetos científico, técnico e comportamental, com especial enfoque nas matérias de liderança.

O Programa de capacitação é composto por quatro percursos formativos (Liderança e Autoconhecimento; Contexto da Liderança; Gestão e Liderança na Administração Pública e Liderança da Inovação), num total de 18 módulos a que correspondem 334 horas.

O CAT- Futuros Líderes integra a área estratégica de formação em competências de liderança, definida pelo Despacho n.º 3431/2019, de 19 de março, do Ministro das Finanças, (Diário da República, 2.ª série, N.º 62, de 28 de março de 2019).

Consulte a [Brochura do CAT – Futuros Líderes](#).

---

## FORMAÇÃO PARA CARGOS DIRIGENTES



A formação inicial e contínua para cargos dirigentes é definida como área de formação estratégica, de acordo com a alínea c), do n.º 2, do artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, diploma que define o regime da formação profissional na administração pública, e decorre da Lei nº 2/2004.

### **Programa de Formação em Gestão Pública (FORGEP)**

O Programa De Formação em Gestão Pública (FORGEP) foi renovado em 2019 no quadro das áreas temáticas previstas no regulamento deste programa de formação, e os conteúdos dos módulos foram alinhados com os objetivos das políticas públicas para a administração pública.

Este Programa visa transmitir um conjunto transversal de conhecimentos, de competências técnicas e comportamentais, potenciador de um desempenho em sintonia com as exigências da moderna gestão pública.

O FORGEP destina-se a titulares de cargos de direção intermédia da Administração Pública central ou equiparados.

Consulte a [Brochura do FORGEP](#).

### **Curso Avançado de Gestão Pública (CAGEP)**

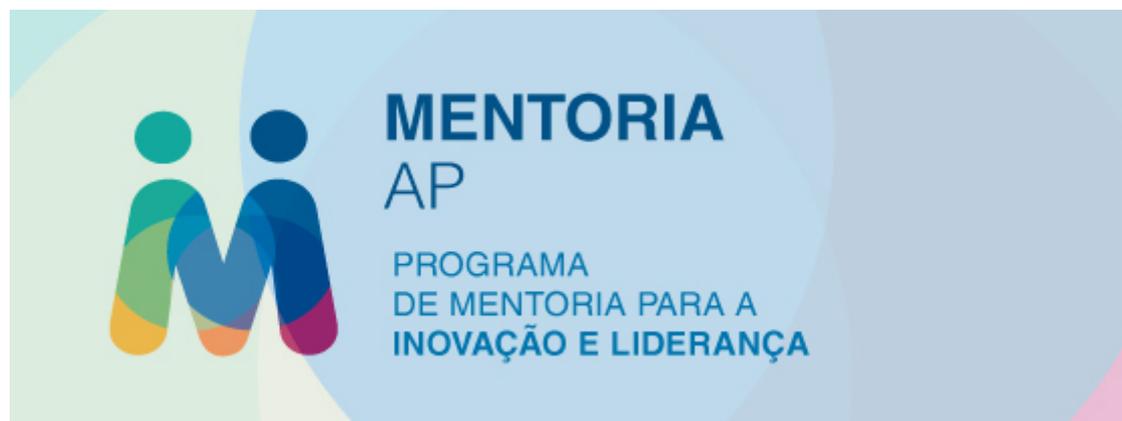
O Curso Avançado de Gestão Pública (CAGEP) visa desenvolver as competências dos titulares dos cargos de direção superior, preparando-os para uma liderança mobilizadora e em sintonia com as exigências da moderna gestão pública. Para este objetivo, o CAGEP foi renovado em 2019 no quadro das áreas temáticas previstas no regulamento do curso, tendo sido alinhados os conteúdos dos módulos com os objetivos das políticas públicas para a administração pública.

Destinado a titulares de cargos de direção superior da Administração Pública central ou equiparados, o curso integra quatro módulos: Gestão e Políticas Públicas; Estratégia, Inovação e Mudança; Liderança em Serviços Públicos; Metodologias de Trabalho Colaborativo e Gestão Transversal).

Consulte a [Brochura do CAGEP](#).

---

## **PROGRAMA DE MENTORIA PARA A INOVAÇÃO E LIDERANÇA**



O Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança tem como objetivo desenvolver competências de liderança e de gestão de projetos de inovação através da transferência do conhecimento e das experiências entre dirigentes e trabalhadores da administração pública, numa relação de mentoria.

Iniciámos em novembro os primeiros pares de mentoria, que reúnem mentor e mentorado, para um processo que decorre entre 3 a 6 meses e que procura desenvolver as competências do mentorado, tendo como ponto de partida um plano individual de desenvolvimento e um acordo entre as partes, pautado por princípios de confiança, confidencialidade, compromisso, orientação para resultados e alinhamento com o serviço público.

Realizámos três ações de capacitação de mentores e encontra-se agendada para este mês a quarta ação de capacitação que tem como principal objetivo enquadrar o papel e as responsabilidades do mentorado, do mentor e da entidade gestora, para além de fornecer informações válidas sobre o programa e colocar todos os

intervenientes no mesmo estado de conhecimento. Para o desenvolvimento da segunda edição do Programa de Mentoria, estão abertas as candidaturas para apoio de mentoria. [Candidate-se](#).

Consulte o [Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança - Guia de Orientação](#) disponível no canal [ISSUU da Inovação AP](#).

---

## LABORATÓRIOS DE LIDERANÇA



Os Laboratórios de Liderança são sessões de trabalho que têm como objetivo, através de uma aprendizagem participada, identificar novos desafios da liderança em contexto público, discutir cenários para resolução de problemas e produzir ideias novas para o exercício da liderança.

Estruturados em quatro etapas, num total de quatro horas, os Laboratórios de Liderança destinam-se a dirigentes em cargos de direção superior e direção intermédia na administração pública.

Ainda em 2020, lançaremos os Laboratórios de Liderança: nos dias 2 e 3 de dezembro sobre o tema “Motivação dos Trabalhadores” e nos dias 14 e 15 de dezembro sobre o tema “Promover uma cultura de inovação”.

---

## CONFERÊNCIAS SOBRE LIDERANÇA



Destinadas a todos os trabalhadores e dirigentes da administração pública, as Conferências sobre Liderança decorrem em formato virtual e pretendem debater o tema da liderança com líderes dos setores público, privado e não-governamental que partilham a sua experiência, de acordo com os temas das sessões.

No total realizar-se-ão seis sessões, de 60 minutos cada, sobre os temas: Competências emergentes na liderança, Construção da confiança nas equipas, Liderança da inovação, Liderança da valorização das pessoas, Liderança em ambientes de incerteza e Liderança em ambientes digitais.

---

## FICHAS DE LIDERANÇA

As Fichas do Centro de Desenvolvimento de Liderança começaram a ser publicadas em julho de 2020 e consistem na partilha de textos sobre o tema central da liderança na administração pública, focando-se em áreas de interesse para o desenvolvimento de competências de liderança nos trabalhadores e dirigentes.

Fichas publicadas: Liderança Inovadora, Mentalidade Inovadora e Liderança e Colaboração na Inovação. Estas Fichas estão disponíveis no canal [ISSUU da Inovação AP](#).

Em dezembro lançamos mais três publicações sobre os temas: Liderança em Ambiente de Crise, Liderança Estratégica: A visão do futuro e Liderança e Cultura Organizacional.

---

## OFICINAS DE PARTICIPAÇÃO “COMPETÊNCIAS EMERGENTES NA AP”



De 3 a 5 de novembro, a equipa de Inovação do INA realizou seis sessões das Oficinas de Participação sobre o tema “Competências Emergentes na AP”, envolvendo 50 trabalhadores e dirigentes de 14 áreas de governo.

Promovidas no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), estas Oficinas de Participação têm como objetivo identificar as novas competências e desenvolver estratégias para a sua aquisição ou reforço na Administração Pública, de forma a melhorar a capacidade de resposta dos serviços, face aos novos desafios que a sociedade apresenta.

Pretende-se reunir esforços conjuntos para a identificação das competências emergentes e o caminho para o seu desenvolvimento, permitindo a transferência de conhecimento entre as várias áreas governativas, contando com a experiência e os contributos dos trabalhadores e dirigentes que nelas trabalham.

Estas Oficinas de Participação enquadram-se na Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023, aprovada pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 55/2020, de 31 de julho, nomeadamente, no “objetivo estratégico 3: Envolver os trabalhadores na mudança cultural”.

“Competências Emergentes” constituiu o tema do [11.º Congresso Nacional da Administração Pública](#), que decorreu entre 23 e 25 de setembro de 2020, numa organização conjunta das áreas da Modernização do Estado e da Administração Pública; Ciência Tecnologia e Ensino Superior; e Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Veja ou reveja as 15 sessões do Congresso no canal do [Youtube Inovação AP](#).

---

## ACELERADORA DE IDEIAS EM SERVIÇOS PÚBLICOS



Dinamizámos no dia 6 de novembro uma sessão de apresentação de ideias para a criação de “Ambientes de Trabalho Inovadores”, submetidas por equipas de projeto à Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos (AISP).

Contámos com a presença de 33 participantes das equipas que apresentaram 27 das 34 propostas de ideias de inovação previamente selecionadas.

Esta iniciativa teve como objetivos promover a partilha de ideias e apoiar a seleção da *shortlist* de 6 candidaturas que irão passar às fases subseqüentes do Programa.

A seleção é realizada por um painel de três avaliadores constituído para o efeito, integrando um docente do ensino superior, um dirigente máximo de entidade do setor empresarial do Estado e um dirigente superior de entidade da administração pública central.

Os resultados, referentes às 6 candidaturas selecionadas, são comunicados a 2 de dezembro.

A AISP é um programa que visa o desenvolvimento rápido de novas ideias até à demonstração da sua viabilidade.

Está integrado no Sistema de Incentivos de Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), estabelecido na Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho, e pretende incentivar a criação de ideias novas e a apresentação de candidaturas a projetos experimentais de inovação no âmbito do SIIGeP.

No decurso do mês de dezembro lançaremos a segunda chamada à apresentação de ideias de inovação no âmbito deste programa.

---

## FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO



A “Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI)” é um instrumento que suporta a construção de uma estratégia para a inovação, integrada na gestão global das entidades públicas.

Compreende uma abordagem distribuída por dois momentos principais: (1) a caracterização da entidade face a um conjunto de dimensões que constituem o autodiagnóstico de cultura de inovação e (2) a subseqüente definição e

implementação de um plano de desenvolvimento de competências da organização, das equipas e das pessoas que a integram, no domínio da inovação.

Decorrendo de um processo de trabalho participativo, as equipas nas diferentes entidades públicas, constituídas para a operacionalização desta iniciativa, e que asseguram a representatividade de gestão das diferentes áreas de cada organização, são apoiadas de forma personalizada pela equipa de inovação do INA.

Com base no ponto de partida identificado, os esforços são direcionados para a construção ou reforço de uma cultura de inovação distintiva, que induza mudança sustentada nos comportamentos de participação e contributo de pessoas e equipas para os resultados organizacionais e que promova uma liderança energizante e galvanizadora de um melhor serviço público.

Várias entidades públicas, da administração central e do setor empresarial do Estado, estão a desenvolver connosco esta abordagem.

Contacte-nos: [capacitacao.inovacaoap@ina.pt](mailto:capacitacao.inovacaoap@ina.pt)

A FACI faz parte do conjunto das medidas Simplex 20-21 (Medida #78), integrando o eixo “Administração Pública Moderna e Inovadora”. A sua apresentação está disponível no canal [ISSUU da Inovação AP](#).

---

## CAPACITAÇÃO EM INOVAÇÃO E LIDERANÇA DIGITAL



Estão abertas as inscrições para os cursos de formação eLearning, no âmbito das áreas estratégicas de formação previstas no Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).

### **INOVAÇÃO**

“Criatividade e Ideias” (14 horas) | 16 a 21 de dezembro

Conheça o método de produção de ideias de forma intencional e aplicada e o processo de desenvolvimento da ideia até à aplicação prática. Entenda os mecanismos do trabalho colaborativo e como resolver problemas complexos.

### **LIDERANÇA**

“Liderança da Inovação” (21 horas) | 3 a 22 de dezembro

Saiba como identificar oportunidades, desafios, estratégias e práticas de inovação e como desenhar e liderar os processos de inovação na Administração Pública. Saiba como aplicar princípios da liderança colaborativa na inovação.

“Modelos de Liderança” (21 horas) | 14 a 21 de dezembro

Identifique diferentes vias de promoção do desempenho da unidade que lidera e aprenda a conceber um plano de melhoria, centrado na motivação dos colaboradores e no alinhamento dos processos de trabalho;

Inscrições abertas [aqui](#).

## NÚMEROS DO SIGEP



## IDEIAS E COLABORAÇÃO

Contamos com as suas ideias e a sua colaboração na identificação de projetos inovadores na administração pública. Escreva-nos para [projetos.inovacaoap@ina.pt](mailto:projetos.inovacaoap@ina.pt) e desafie-nos.

## REDES SOCIAIS

Destacamos o canal [Youtube Inovação AP](#), onde estão disponíveis gravações de várias iniciativas de promoção da inovação na administração pública: 15 sessões do 11.º Congresso Nacional da Administração Pública sobre "Competências Emergentes", que decorreu de 23 a 25 de setembro, as quatro entrevistas com inovadores, as doze "Conferências Abertas sobre Inovação" que decorreram em julho, o mês da Inovação na Administração Pública e, ainda, os 20 webinars desenvolvidos no âmbito do 1.º Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública, realizados em abril e maio.

Estamos nas redes sociais, onde regularmente lhe damos a conhecer o que a Inovação AP está a fazer e a preparar para si, para o desafiar a ser inovador.

Junte-se a nós nas redes sociais da Inovação AP.

Junte-se a nós nas redes sociais da Inovação AP



**SIIGeP**  
Sistema de Incentivos à  
Inovação na Gestão Pública

Envie-nos informação sobre as práticas inovadoras em serviços públicos que sejam do seu conhecimento para [projetos.inovacaoap@ina.pt](mailto:projetos.inovacaoap@ina.pt)