

## **A Cultura de Inovação nos Municípios Portugueses: A Aplicação de uma ferramenta**

**Catarina Daniela Pereira da Silva**

*Estágio Profissional objeto de Relatório Final apresentado à Escola Superior de  
Comunicação, Administração e Turismo para obtenção do Grau de Mestre em  
Administração Autárquica.*

Trabalho efetuado sob a orientação da:

**Professora Doutora Cláudia S. Costa**

**Mirandela, outubro de 2023.**





**INSTITUTO POLITÉCNICO** Escola Superior de Comunicação,  
**DE BRAGANÇA** Administração e Turismo

## **A Cultura de Inovação nos Municípios Portugueses: A Aplicação de uma ferramenta**

**Catarina Daniela Pereira da Silva**

*Estágio Profissional objeto de Relatório Final apresentado à Escola Superior de  
Comunicação, Administração e Turismo para obtenção do Grau de Mestre em  
Administração Autárquica.*

Trabalho efetuado sob a orientação da:

**Professora Doutora Cláudia S. Costa**

**Mirandela, outubro de 2023.**

*“A inovação é a ferramenta mais forte para o sucesso de uma organização”.*

Jardel Mello

## Resumo

No atual cenário global, marcado por intensa competitividade e constantes desafios, a inovação surge como pilar fundamental para as organizações, especialmente no setor público e na administração local. Este relatório de estágio dedica-se à exploração profunda da relevância da inovação no desenvolvimento de capacidades e na promoção de uma cultura inovadora eficaz dentro dos Municípios Portugueses, com uma atenção especial ao Município de Cascais. Utilizamos como referência a "Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI)" é uma ferramenta essencial integrada no Programa SIMPLEX' 20-21 e promovida pelo Instituto Nacional de Administração de Portugal. Esta ferramenta ajuda as entidades públicas a incorporar estratégias inovadoras no seu sistema global de gestão. Neste relatório, analisamos a cultura de inovação nos Municípios Portugueses e propomos um instrumento de avaliação da cultura de inovação adaptado ao contexto local. A "Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local" (FACIL) incorpora abordagens inovadoras para ajudar os governos locais. Esta nova ferramenta é concebida com o intuito de avaliar, quantificar e potencializar os níveis de inovação nas autarquias locais portuguesas. Facilita a implementação de práticas que aumentam a eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos. Além disso, fomenta uma participação cidadã mais ativa e colaborativa. A metodologia utilizada segue uma abordagem qualitativa, onde foi utilizada a técnica de recolha de dados de entrevista, através das entrevistas foi possível adaptar a ferramenta ao contexto local. O "Jogo da FACIL" surge neste estudo como um instrumento valioso, promovendo uma avaliação dinâmica e participativa da cultura de inovação em autarquias locais. A sua adoção fomentou um ambiente de participação efetiva e reflexão entre os trabalhadores, facilitando a identificação de estratégias de melhoria e oportunidades inovadoras. Este método lúdico provou ser essencial para catalisar a evolução da prática e estratégia inovadoras nas autarquias locais portuguesas.

**Palavras-chave:** Inovação no Setor Público; Cultura de Inovação; Maturidade da Inovação; Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI); Autarquias Locais Portuguesas.

## Abstract

In the current global scenario, punctuated by intense competitiveness and constant challenges, innovation has emerged as a key pillar for organisations, especially those in the public sector and local administration. The following internship report is focused on the in-depth study of the relevance of innovation in skill development and in the promotion of an innovative culture within the Portuguese Municipalities, with special attention to the Cascais Municipality. As a reference, we used the “Innovation Culture Self-Assessment Tool (FACI)”, which is an essential tool integrated into the SIMPLEX’ 20-21 Programme and is promoted by the Portuguese National Institute of Administration. This tool helps public entities to embrace innovative strategies in their overall management system. In this report, we analyse the innovation culture in Portuguese Municipalities and propose an innovation culture assessment instrument adapted to the local context. The “Local Innovation Culture Self-Assessment Tool (FACIL)” integrates innovative approaches to help local governments. This new tool is designed to assess, quantify, and boost levels of innovation in Portuguese local authorities. It facilitates the implementation of practices that increase the efficiency, transparency, and quality of public services. It also encourages more active and collaborative citizen participation. The methodology we used follows a qualitative approach, where the data collection through interviews technique was applied. Through these interviews, it was possible to adapt the tool to the local context. The Jogo da FACIL emerges as a valuable instrument in this study, promoting a dynamic and cooperative assessment of innovative culture in local governments. The uptake of this instrument enabled an ambience of effective participation and reflection between the workers, allowing the identification of improvement strategies and innovative opportunities to become easier. This playful method proved to be essential to catalyse the evolution of the practice of innovative strategies in Portuguese local governments.

**Keywords:** Innovation in the Public Sector; Innovation Culture; Innovation Maturity; Innovation Culture Self-Assessment Tool (FACI); Portuguese Local Municipalities.

## Agradecimentos

Esta etapa muito importante na minha vida, não seria possível sem o envolvimento de todos aqueles que me apoiaram e proporcionaram a oportunidade de crescer e aprender, tanto ao nível pessoal como em ambiente profissional. Deste modo, expresso aos meus agradecimentos:

Os primeiros agradecimentos vão para a minha orientadora, Professora Dra. Cláudia S. Costa, e para os meus supervisores, Dr. Abel Carreira e Dra. Carina Gomes, expresso o meu profundo agradecimento pela disponibilidade sempre demonstrada e pela forma incansável como me ajudaram e orientaram na realização do meu trabalho.

À Professora Bárbara Barroso e ao Carlos Guedes, por toda a ajuda na elaboração do jogo da FACIL. A vossa dedicação, conhecimento e apoio foram fundamentais, sem a vossa inestimável contribuição, nada disto teria sido possível.

Agradeço também aos entrevistados pela forma como se disponibilizaram em cooperar com esta investigação.

Ao Município de Cascais, em particular à Dra. Marta Cotrim e à Divisão de Marketing e Inovação, por prestarem todo o apoio e demonstrarem interesse na colaboração com a experimentação da FACIL.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado em cada etapa deste longo caminho. Aos meus pais, pela paciência, incentivo e amor incondicional, e ao meu irmão, pela amizade e suporte constante.

Aos meus amigos e colegas de curso, pela partilha de conhecimentos, desabafos, momentos de estudo e também pelos momentos de descontração que foram fundamentais para a minha saúde mental e bem-estar durante este processo.

À comunidade académica e a todos os professores e colaboradores que, de alguma forma, contribuíram para a minha formação e para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado.

Uma palavra de gratidão também ao Instituto Politécnico de Bragança e à Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo, direta ou indiretamente, proporcionaram o suporte necessário para o desenvolvimento da minha investigação.

E, finalmente, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, foram parte desta jornada, que compartilharam comigo os desafios, as angústias e as vitórias deste percurso.

O meu sincero obrigado.

## **Lista de Abreviaturas e/ou Siglas**

**AMA** – Agência para a Modernização Administrativa, I.P.

**AP** – Administração Pública

**CADAL** – Curso de Alta Direção em Administração Local

**CADAP** – Curso de Alta Direção em Administração Pública

**CAGEP** – Curso Avançado de Gestão Pública

**CEAGP** – Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública

**CEFA** – Centro de Estudos e Formação Autárquica

**CRP** – Constituição da República Portuguesa

**DCP** – Departamento Central do Pessoal

**DGAEP** – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

**DGQTFP** – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

**FACI** – Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação

**FACIL** – Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local

**FEDER** – Fundo Social Europeu e pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

**FEFAL** – Fundação de Estudos e Formação para as Autarquias Locais

**FORGEP** – Programa de Formação em Gestão Pública

**INA** – Instituto Nacional de Administração, I.P.

**ODS** – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

**ONGs** – Organizações Não Governamentais

**PICSAP** – Percurso Integrado de Capacitação em Sustentabilidade para a Administração Pública

**PMIL** – Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública

**PROFAP** – Programa especial de formação para a Administração Pública

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

# Índice

Abstract.....	iv
Agradecimentos .....	v
Lista de Abreviaturas e/ou Siglas .....	vi
Índice.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas .....	x
Índice de Quadros .....	xi
Introdução.....	1
<b>1. Caracterização da Entidade de Acolhimento e da Entidade Parceira ...</b>	<b>3</b>
1.1. Programas de Formação na Administração Pública .....	5
1.1.1. Instituto Nacional de Administração, I.P. ....	5
1.1.2. Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais .....	10
1.2. Estágio Profissional: Objetivos e Atividades .....	16
1.3. Estrutura do Relatório de Estágio .....	19
<b>2. Da Inovação à Maturidade da Cultura de Inovação na Administração Local: Considerações Teóricas .....</b>	<b>22</b>
2.1. Inovação.....	22
2.2. Inovação no Setor Público.....	26
2.3. Inovação na Administração Pública Local .....	34
2.4. Maturidade da Cultura de Inovação .....	39
<b>3. Enquadramento Metodológico .....</b>	<b>45</b>
3.1. Pergunta de Investigação e Objetivo do Estudo .....	45
3.2. Design de Investigação .....	46
3.3. Técnicas de Recolha de Dados.....	47
3.4. Tratamento e Análise da Informação.....	49
<b>4. Jogo da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL) .....</b>	<b>51</b>
4.1. Experimentação do Jogo da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL).....	58

<b>Conclusões, Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação ....</b>	<b>68</b>
<b>Lista de Referências .....</b>	<b>70</b>
<b>Legislação.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>76</b>
Anexo I – Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI).....	76
<b>Apêndices .....</b>	<b>81</b>
Apêndice A – Guião de Entrevista: Adaptação da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL) .....	81
Apêndice B – Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI) e Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACL) .....	85
Apêndice C – Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL).....	89
Apêndice D – Cartas do Jogo da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL).....	100
Apêndice E – Fichas que representa cada área da FACIL .....	126
Apêndice F – Tabuleiro do Jogo da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL).....	127
Apêndice G – Relatório de Autoavaliação: Município de Cascais.....	128

# Índice de Figuras

Figura 1. <i>E-Government Developmnet Index Portugal 2022</i> .....	30
Figura 2. Exemplo das Cartas de Resposta Coletiva .....	52
Figura 3. Exemplo das Cartas de Resposta Coletiva .....	53
Figura 4. Fichas que representa cada área da FACIL .....	53
Figura 5. Tabuleiro de Jogo da FACIL .....	54
Figura 6. Resultados da Avaliação da FACIL no Município de Cascais .....	60
Figura 7. Resultados globais da FACIL no Município de Cascais .....	61
Figura 8. Resultados médios da FACIL no Município de Cascais .....	61
Figura 9. Plano de Melhoria de Competências de Inovação para o Município de Cascais....	62
Figura 10. Avaliação da primeira resposta do <i>feedback</i> do Jogo da FACIL.....	63
Figura 11. Avaliação da segunda resposta do <i>feedback</i> do Jogo da FACIL.....	64
Figura 12. Avaliação da terceira resposta do <i>feedback</i> do Jogo da FACIL.....	64
Figura 13. Avaliação da quarta resposta do <i>feedback</i> do Jogo da FACIL .....	65
Figura 14. Avaliação da sexta resposta do <i>feedback</i> do Jogo da FACIL .....	66
Figura 15. Avaliação da sétima resposta do <i>feedback</i> do Jogo da FACIL .....	67

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Programa de formação do ano de 2023 em competências de inovação .....	7
Tabela 2. Programa de Capacitação para a Inovação Municipal promovido pela FEFAL. ....	15
Tabela 3. Índice de Desenvolvimento de E-government. ....	29
Tabela 4. Medidas de incentivo para estimular a inovação em Portugal. ....	32
Tabela 5. Exemplos de Hubs em Portugal.....	33
Tabela 6. Modelos de Maturidade de Inovação .....	40
Tabela 7. Exemplo específico da área “Estratégia” na FACI e, após a sua adaptação, como se configura na FACIL. ....	50
Tabela 8. Áreas da FACIL em detalhe .....	51
Tabela 9. Componentes de Jogo da FACIL.....	52
Tabela 10. Preparação do Jogo da FACIL.....	55
Tabela 11. Regras do Jogo da Resposta Individual da FACIL .....	56
Tabela 12. Regras do Jogo da Resposta Coletiva da FACIL .....	57
Tabela 13. Avaliação da FACIL (escala de Likert de 1 a 7).....	59
Tabela 14. Avaliação da quinta resposta do feedback do Jogo da FACIL .....	66

# Índice de Quadros

Quadro 1. Cronograma de Atividades.....	17
---	----

## Introdução

A inovação desempenha um papel crucial no estímulo à competitividade, tanto ao nível das nações, como das organizações, sejam elas privadas ou públicas. No contexto de uma competitividade global cada vez mais acentuada, o setor público vê-se confrontado com o desafio de fomentar a inovação para melhorar a sua produtividade e para aumentar a eficiência dos serviços prestados. O relatório “*Global Trends in Government Innovation 2023*” da OCDE, destaca como a inovação no setor público pode resultar em avanços significativos em várias áreas, contribuindo para um futuro mais eficiente, justo e adaptável. Este relatório sublinha ainda a importância da inovação no setor público como uma estratégia para “fazer mais com menos”. Numa era caracterizada pelo acelerado ritmo de mudança e pela presença da tecnologia, é fundamental que as instituições públicas procurem modernizar e melhorar os seus métodos e abordagens. Deste modo, é possível não só responder de maneira mais eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos e agentes económicos, mas também contribuir ativamente para um ambiente socioeconómico mais dinâmico e próspero. Através da adoção de estratégias inovadoras, o setor público pode, assim, assegurar que permanece relevante e adaptado às exigências presentes, promovendo uma gestão mais ágil, transparente e orientada para o cidadão.

A inovação no setor público em Portugal é amplamente reconhecida como fundamental para enfrentar os desafios atuais. Diversos fatores, como limitações de recursos, o aumento da procura por serviços públicos, as expectativas crescentes dos cidadãos, os desafios demográficos e as complexidades sociais, exigem uma abordagem inovadora para melhorar a eficiência e oferecer melhores serviços públicos. Este relatório final, fruto de um estágio profissional na entidade de acolhimento “Instituto Nacional Administração, I.P.” e na entidade parceira “Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (FEFAL)”, são organismos centrais para a formação, na Administração Central, responsáveis pela formação dos trabalhadores da Administração, tanto a nível Central como Local.

O propósito deste estudo é adaptar uma ferramenta de autoavaliação da cultura de inovação, já existente para a Administração Central, conhecida como Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI) ajustando-a ao contexto local. Após esta adaptação, a ferramenta passou a ser denominada: Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL). A Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL) é um instrumento de autodiagnóstico que permite aferir o grau de maturidade da cultura de inovação Municipal. Visa apoiar a integração da estratégia de inovação global de cada Município e a implementação de planos de reforço e desenvolvimento da cultura e das competências de inovação, orientadas para a melhoria da gestão do Município e da prestação de serviços aos cidadãos e agentes

económicos. Visa-se assim responder à seguinte questão de partida: “Como se pode promover o desenvolvimento orientado de uma cultura de inovação/competências de inovação?”

Para o efeito, o presente relatório encontra-se estruturado em quatro partes. O primeiro capítulo visa a caracterização da entidade de acolhimento e da entidade parceira e do estágio. Nesta etapa, para além da caracterização da entidade de acolhimento “Instituto Nacional Administração, I. P.” e da entidade parceira “Fundação de Estudos e Formação para as Autarquias Locais”, são explicados os respetivos programas de formação de ambas as entidades com ênfase na sua ligação e contributo à inovação. É também apresentado o estágio profissional e são detalhadas todas as atividades desenvolvidas através do cronograma de atividades.

O segundo capítulo do relatório apresenta as principais considerações teóricas, nomeadamente a inovação, e a inovação no setor público. Aprofunda-se, também, a aplicação da inovação na Administração Pública Local, explorando como esta pode ser integrada e promovida para otimizar os processos e serviços existentes. Neste segmento, especial atenção à Maturidade da Cultura de Inovação. Demonstra-se e analisa-se, detalhadamente, vários modelos de maturidade, procurando estabelecer uma compreensão sólida e bem fundamentada desta temática.

O terceiro capítulo é dedicado ao enquadramento metodológico, envolve a investigação propriamente dita e, como tal, está dividida em subcapítulos onde são abordadas todas as opções tomadas em relação à metodologia de investigação, nomeadamente a pergunta de investigação e o objetivo de estudo, o design de investigação, as técnicas de recolha de dados, e por último, ao tratamento e análise da informação.

O quarto e último capítulo, dedica-se à exploração do Jogo da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL). Neste segmento, o jogo é analisado de maneira detalhada, apresentando as diversas áreas que a FACIL abrange, bem como as componentes e regras que compõem o jogo, permitindo uma compreensão abrangente da sua estrutura e funcionamento. Por fim, o relatório procede à caracterização da aplicação experimental do "Jogo da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)" no Município de Cascais. Esta secção é dedicada à apresentação e análise detalhada dos resultados obtidos, oferecendo uma visão abrangente da experiência e das perceções recolhidas durante a implementação do jogo.

No final, será apresentada a conclusão ao estudo, referidas as principais limitações e possíveis linhas de investigação futuras.

# 1. Caracterização da Entidade de Acolhimento e da Entidade Parceira

O presente capítulo tem como principal objetivo a descrição da entidade de acolhimento assim como a entidade parceira. Dessa forma, este capítulo aborda duas entidades importantes na execução de projetos, atividades e formação na área de Administração Pública e estudos locais: o Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA) enquanto entidade de acolhimento, e a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (FEFAL), enquanto entidade parceira.

Na Administração Pública a formação apenas começou a ser considerada importante com a implementação do III Plano de Fomento, que teve lugar entre 1968 e 1973. Até esse momento, não era uma prática usual, uma vez que se mantinha a "indoutrinação das rotinas administrativas" (Oliveira Rocha, 2010, p.10).

Atualmente, a formação constitui um direito previsto na Constituição da República Portuguesa (CRP), sendo responsabilidade do Estado garantir e contribuir com o desenvolvimento e a valorização profissional dos seus trabalhadores (artigo 58.º da CRP). Foi através do III Plano de Fomento que chamou a atenção para a necessidade de estabelecer e apostar em cursos de formação profissional no contexto da organização. A exigência por formação foi posteriormente intensificada com a revolução do 25 de Abril de 1974, momento em que se verificou que "os governos constitucionais receberam um conjunto de funcionários mal preparados e desmotivados" (Oliveira Rocha, 2010, p. 178-179). Estabeleceu-se então um programa em larga escala com a finalidade de criar programas de formação que alterassem o paradigma existente em Portugal até essa data. Em 1976, foi instituído o Departamento Central do Pessoal (DCP), com o objetivo de formar os funcionários de forma sistemática, sendo agora conhecido como Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). Algum tempo depois, através do Decreto-Lei n.º 160/79 de 30 de maio, o governo tomou a decisão de criar uma entidade focada em atender às necessidades de formação dos trabalhadores da Administração Central, resultando na criação, em 1979, de um centro de formação - o Instituto Nacional de Administração (INA). É criado, na dependência do Primeiro-Ministro, o INA, como uma pessoa coletiva de direito público, dotado de autonomia administrativa e financeira, bem como de autonomia pedagógica e científica, sem prejuízo, neste caso, das orientações gerais a estabelecer pelo Ministério da Educação e investigação científica. Mais tarde, para os trabalhadores da Administração Local, formou-se o Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA), atualmente, Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (FEFAL). Com a criação destes centros de formação, os ministérios iniciaram a elaboração de programas

com o propósito de aprimorar e potenciar o desempenho dos recursos humanos na área técnica. As competências, o talento e as capacidades dos indivíduos são elementos cruciais para o crescimento da economia. Estes aspetos, ligados ao capital humano, podem ser reforçados através do investimento na educação e na formação das pessoas, o que, por sua vez, deverá impulsionar o crescimento e o desenvolvimento económico.

O Regime Laboral da Administração Pública é regulamentado pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. É responsabilidade do empregador público aumentar a produtividade do trabalhador, dando-lhe acesso à formação, e fica também obrigado a fornecer ações de formação profissional que sejam compatíveis com a sua qualificação. Assim, deve assegurar-se ao trabalhador o direito de participar em ações de formação que favoreçam o seu crescimento profissional (conforme a alínea d) do n.º 1 do art.º 71.º, n.º 2 do art.º 71.º e n.º 2 do art.º 72.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. O trabalhador é obrigado a frequentar as ações de formação, podendo ser isento apenas mediante uma justificação aceitável (conforme n.º 12 do art.º 73.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

O Decreto-Lei n.º 173/2019, de 13 de dezembro, definiu o regime da formação profissional à Administração Local. A coordenação da formação profissional na Administração Local é assegurada pela Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL), em articulação com o organismo central de formação para a Administração Local (conforme o art.º 5º do Decreto-Lei n.º 173/2019, de 13 de dezembro). Por meio deste Decreto-Lei, é estabelecido o diploma que prevê a criação da FEFAL, assim com a delegação de competências da DGAL, especificando também as áreas de formação obrigatória que a apenas a FEFAL pode ministrar.

O regime de formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública é estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, e contempla a adaptação da formação oferecida a cada trabalhador, órgão e serviço. Em termos conceptuais, a formação na Administração Pública pode ser categorizada em três modalidades: formação inicial, formação contínua e formação para valorização profissional.

O empregador público é responsável por disponibilizar formação profissional aos trabalhadores e assegurar que os conhecimentos adquiridos sejam aplicáveis no contexto laboral (conforme o art.º 11.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro). Cada entidade da Administração Pública deve realizar um diagnóstico das necessidades formativas e elaborar um plano de formação orçamentado, o qual deve incluir "uma ou mais ações de formação em cada três anos" (de acordo com o art.º 12.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro).

## **1.1. Programas de Formação na Administração Pública**

Como mencionado anteriormente, o INA, I.P. e a Fundação FEFAL são organismos centrais para a formação, na administração central, responsáveis pela formação dos trabalhadores da Administração, tanto a nível Central como Local. Torna-se, assim, relevante analisar os programas de formação disponibilizados por cada um destes organismos, onde se realizou o presente estágio profissional em questão.

### **1.1.1. Instituto Nacional de Administração, I.P.**

O Instituto Nacional de Administração, I. P. tem como missão contribuir para o desenvolvimento e a modernização da Administração Pública, através da formação, investigação científica e assessoria técnica. Através destas atividades, procura promover uma cultura de administração eficiente e responsável. É uma entidade da Administração Pública direta, integrada, atualmente, na área de Governo.

Foi criado a 30 de maio de 1979, na dependência do Primeiro-Ministro, através do Decreto-Lei n.º 160/79, de 30 de maio, dirigido por uma Comissão Instaladora, presidida por Carlos Manuel Alves Martins (1979 a 1982). Numa altura em que se sentia a necessidade de modernizar e profissionalizar a Administração Pública em Portugal. Entre 1980 e 1986, o INA focou-se em desenvolver programas de formação, seminários e conferências, principalmente direcionado aos gestores e dirigentes da Administração Pública, foram realizados mais de 50 cursos que contaram com a presença de oradores nacionais e estrangeiros, no âmbito da adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (INA, 2019).

O Decreto-Lei n.º 306/83, de 30 de junho, estabeleceu a primeira Lei Orgânica do INA. Apesar de ter sido criado com o propósito de formar dirigentes e quadros técnicos, o INA só em 1983 começou a concretizar esforços nesse sentido. No âmbito desta iniciativa, foi criado o Curso Avançado para Dirigentes, com uma duração de seis meses, destinado ao desenvolvimento de "processos de formulação, implementação e avaliação de políticas; sistemas e processos administrativos de gestão; e métodos de direção de pessoas e grupos" (Oliveira Rocha, 2010, p.180).

Na década dos anos 90, aderiu ao Programa especial de formação para a Administração Pública (PROFAP) apoiado pelo Fundo Social Europeu e pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), permitindo a participação gratuita aos formandos provenientes da Administração Pública. Esse mesmo ano ficou assinalado com a inauguração das instalações da delegação do INA em Algés.

A partir do ano 2000, o INA realizou 16 edições do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP), proporcionando aos licenciados a formação inicial necessária para o exercício de funções como técnicos superiores e dirigentes nos organismos da Administração Pública.

Para os dirigentes da Administração Pública, o INA promoveu diversos programas, incluindo o Curso de Alta Direção em Administração Pública (CADAP), o Curso de Alta Direção em Administração Local (CADAL), o Programa de Formação em Gestão Pública (FORGEP) e o Curso Avançado de Gestão Pública (CAGEP). Foi também o início da formação à distância, *e-learning*.

A 29 de fevereiro de 2012, foi aprovada a orgânica da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (DGQTFP), pelo Decreto-Lei n.º 48/2012. Mantendo o acrónimo "INA," esta entidade continuou a funcionar como um serviço central da administração direta do Estado. Ainda no decorrer do ano de 2012, ocorreu uma reestruturação significativa quando o INA foi integrado na Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA). O Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de fevereiro procedeu à reestruturação da orgânica do ensino e formação na Administração Pública, extinguindo o INA e instituindo, com as suas atribuições, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas. Esta alteração levou a alguma degradação da formação e ensino na Administração Pública.

Através da Portaria n.º 78/2019, de 14 de março, foi aprovada a última estrutura orgânica que veio reforçar as áreas de atuação do INA num novo ciclo de desenvolvimento estratégico. Esta nova estrutura assenta em quatro pilares: a formação, o recrutamento, a inovação e o Centro de Conhecimento AP, que inclui a Biblioteca e a INA Editora.

Nos anos mais recentes, o INA tem enfrentado desafios relacionados com a rápida evolução da tecnologia, necessidades em constante mudança dos cidadãos, e pressões económicas e sociais. A formação e o desenvolvimento contínuos são necessários para manter a Administração Pública alinhada com as melhores práticas globais e as expectativas da sociedade.

O Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, altera o modelo de ensino e formação na Administração Pública, cria o Instituto Nacional de Administração, I. P, e extingue a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas. Este mesmo decreto-lei (Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março) sublinha a especificidade do ensino e formação da Administração Pública, obedecendo a um conjunto de especificidades, designadamente a necessidade de promoção de formação inicial, contínua e de especialização dos quadros e dirigentes da Administração Pública, bem como de estímulo à investigação e desenvolvimento das diversas ciências da administração. Procurando materializar a reestruturação do ensino e formação na Administração Pública, o presente decreto-lei define e aprova os estatutos do INA, I. P, os quais são traçados de acordo com os vetores do Programa do XXII Governo

Constitucional em matéria de modernização administrativa, designadamente o desenvolvimento de uma política orientada para a qualificação, mobilização e dignificação dos trabalhadores.

A área da inovação veio consolidar o programa que agrega todas as iniciativas e projetos do INA para promover e apoiar a inovação na gestão pública. Entre essas iniciativas, destaca-se o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), aprovado pela Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho. Este sistema integra um conjunto de incentivos com o objetivo de fomentar a inovação nos domínios da valorização dos recursos humanos, da melhoria do ambiente de trabalho, e do desenvolvimento de novos modelos de gestão.

A inovação no setor público é vital para melhorar a eficiência, eficácia, e responsividade dos serviços governamentais. No contexto do INA em Portugal e de outras entidades semelhantes em todo o mundo, vários programas foram desenvolvidos para impulsionar a inovação.

A formação oferecida na área de Inovação tem como objetivo capacitar os profissionais da Administração Pública com as ferramentas necessárias para implementar novas abordagens de gestão e organização, tanto a nível individual quanto coletivo, nos serviços públicos. Isso é crucial para atender aos crescentes pedidos da sociedade atual. Além disso, enfatiza-se a importância da troca de conhecimento interdisciplinar e da transferência de sabedoria entre diferentes gerações, garantindo assim uma prestação de serviço pública mais atualizada e eficaz.

**Tabela 1. Programa de formação do ano de 2023 em competências de inovação**

<b>Curso</b>	<b>Duração do Curso</b>
Governança e Práticas de Inovação	14h
Competências de Inovação	14h
Criatividade e Ideias	14h
Inovação Colaborativa	14h
Gestão de Projetos de Inovação	14h
Avaliação da Inovação	14h
Inovação Conduzida pelos Trabalhadores	14h
<i>Design Thinking</i> aplicado à Cocriação na Administração Pública	14h
Inovação em redes e parcerias	14h
Intraempreendedorismo e Inovação	14h
Participação e Oficinas de Cocriação (nível inicial)	14h
Participação e Oficinas de Cocriação (nível intermédio)	14h
Participação e Oficinas de Cocriação (nível avançado)	14h

Fonte: Elaboração própria.

Os programas de formação oferecidos pelo INA são criados para o público-alvo específico dentro da Administração Pública, abrangendo: Dirigentes em cargos de direção superior, dirigentes em cargo de direção intermédia, trabalhadores da carreira geral de técnico superior e trabalhadores de carreiras especiais.

Para o ano de 2024, o INA assume a aprovação de um Percurso Integrado de Capacitação em Sustentabilidade para a Administração Pública (PICSAP), e o programa de formação de 2024 mostra-se expressamente alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A oferta formativa para o ano de 2024 apresenta-se ainda mais reforçada ao nível das parcerias, designadamente, através de um trabalho conjunto com outras entidades públicas, que detêm conhecimento especializado nas matérias e cujo contributo é fundamental para uma capacitação de rigor e qualidade na Administração Pública, em especial na implementação de específicas políticas públicas.

Com um olhar atento à evolução e às necessidades emergentes, o INA também valoriza a formação contínua e integral. Para além da formação obrigatória, a formação inicial “Programa de capacitação avançada para o início de funções na carreira de Técnico Superior”, aposta em diversas áreas formativas, tais como: cidadania e participação, competências digitais, interesse público, liderança, formação à medida. A inovação, enquanto pilar estratégico, continuará a receber investimentos significativos, reforçando a capacidade de renovação e modernização da Administração Pública.

Para além da vasta oferta formativa, o INA dedica-se à promoção de diversas iniciativas que visam potenciar a eficácia e a inovação na Administração Pública, sendo elas:

Dinamiza Fóruns de Discussão e *Workshops*, estas iniciativas oferecem espaços onde especialistas, funcionários públicos e outros *stakeholders* podem discutir tópicos relevantes, trocar experiências e debater soluções inovadoras para desafios comuns.

Destaca-se também o Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (PMIL), é um programa especificamente desenhado para proporcionar experiências indutivas da aquisição e do reforço de competências de inovação, empreendedorismo e de liderança. Com o objetivo de desenvolver competências de trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, com vista à aquisição de conhecimentos, e ao reforço das capacidades individuais. A mentoria para a inovação destina-se a trabalhadores e dirigentes responsáveis pela gestão de projetos de inovação. A mentoria para a liderança destina-se a titulares de cargos de direção intermédia e de direção superior.

O instituto promove ainda prémios que integram o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), incentivando a apresentação de ideias revolucionárias, e as melhores recebem apoio para sua implementação. Além desse prémio, para incentivar a investigação académica na área da Administração Pública, o instituto promove o Prémio INA, I. P. Este prémio visa reconhecer e distinguir, anualmente, estudos na área da Administração Pública, estão habilitados a concorrer a este prémio todas as pessoas singulares que tenham defendido dissertações de Mestrado ou teses de Doutoramento em Instituições do Ensino Superior em Portugal.

As Conferências Anuais de Inovação são eventos que congregam profissionais de diversos setores da Administração Pública e especialistas de renome internacional para debater tendências inovadoras.

O INA mantém Laboratórios de Inovação, ambientes focados no desenvolvimento e teste de soluções pioneiras para questões públicas específicas. Além disso, são frequentemente publicados estudos, relatórios e outros materiais que evidenciam boas práticas e inovações no setor público.

Existem também Programas de Intercâmbio, possibilitando que profissionais atuem em diferentes contextos e até mesmo em outros países, absorvendo novos conhecimentos.

Está firmemente comprometido com a modernização e inovação na Administração Pública. Uma das formas como concretiza esta visão é através de parcerias estratégicas com universidades e centros de investigação. Estas colaborações visam promover investigação aplicada e oferecer formações ajustadas às necessidades específicas da Administração Pública. Reconhecendo a importância da participação ativa dos cidadãos no processo de melhoria contínua, o INA disponibiliza Plataformas Digitais de Participação Cidadã. Estas ferramentas são uma via para que os cidadãos possam interagir, dar *feedback* e contribuir diretamente para o aperfeiçoamento dos serviços oferecidos pelo setor público.

Todos os anos, posiciona-se como o principal catalisador do mês da Inovação. Durante este período, são realizadas várias atividades e são organizadas para envolver e inspirar os trabalhadores da Administração Pública. Entre estas, encontramos conferências abertas ao público, entrevistas virtuais que abordam temas de vanguarda, desafios que promovem a criatividade, *podcasts* dedicados à inovação, bem como projetos experimentais que testam novas ideias. O mês também oferece dias dedicados à inovação e oficinas de cocriação, onde profissionais de diferentes áreas colaboram para gerar soluções inovadoras. Esta abordagem garante que o tema da inovação esteja constantemente na vanguarda das discussões e práticas da Administração Pública.

O INA surge como uma entidade fundamental nas Redes de Colaboração, atuando como um pilar estratégico do Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública. Este plano foi elaborado no âmbito do n.º 11, do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, que "define orientações para os serviços públicos em cumprimento do Decreto-Lei n.º 2-A/2020, de 20 de março, em execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto-Lei n.º 14-A/2020, de 18 de março.

Neste contexto, destaca-se um projeto inovador denominado "Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI)", contribui para a concretização da orientação expressa no ponto ii), do n.º 11 do referido despacho: "A promoção de práticas inovadoras de gestão, liderança e organização do trabalho, integradas num plano de ação para a inovação e através de atividades

de promoção da inovação e dos projetos experimentais de inovação no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, aprovado pelo Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho”.

Em conclusão, e em conformidade com o Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, sublinha-se o objetivo estratégico de dotar o INA, I.P., de recursos humanos altamente qualificados, a nível científico e técnico. Este objetivo é essencial para assegurar uma visão estratégica robusta para a instituição, mobilizando os necessários recursos científicos e académicos, com um foco especial na realização das suas missões em áreas de formação, educação e desenvolvimento científico cruciais para a Administração Pública.

Promove-se igualmente a valorização técnica e tecnológica da Administração Pública, numa estratégia alinhada com a visão de modernização administrativa. Neste contexto, incentiva-se o estabelecimento de colaborações e parcerias entre o INA, I.P., e instituições de ensino superior, bem como entidades do sistema científico e tecnológico com reconhecida experiência no domínio da Administração Pública. Esta estratégia potencia a integração do INA, I.P., em diversos mecanismos colaborativos e parcerias, possibilitando a sua participação em consórcios com tais instituições, reforçando assim o ecossistema de inovação e conhecimento na Administração Pública.

### **1.1.2. Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais**

O Decreto-Lei n.º 193/2015, de 14 de setembro, formalizou a extinção da Fundação para os Estudos e Formação Autárquica (Fundação CEFA). Com esta medida, os fins e o património da Fundação CEFA reverteu ao Estado, através da Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL).

De acordo, com o mesmo diploma legal, o Decreto-Lei n.º 193/2015, cabe à Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL), a possibilidade de contratualizar os fins e atribuições transferidos com a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP) ou com uma fundação de direito privado, por ela criada, na qual exerça influência predominante, em consonância com o estipulado no n.º 2 do artigo 4.º da Lei-Quadro das Fundações, aprovada em anexo à Lei n.º 24/2012, de 9 de julho.

A ANMP instituiu, por meio de uma escritura pública, realizada no dia 28 de julho de 2017, uma fundação de direito privado que se designa por Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais - Fundação FEFAL.

A Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (Fundação FEFAL) obteve o seu reconhecimento oficial mediante o Despacho n.º 4468/2018, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 88, de 8 de maio de 2018. Tal despacho consolidou a legitimidade legal e formalizou a existência da referida Fundação.

Nos termos do artigo 8º do Decreto-Lei n.º 173/2019, de 13 de dezembro, a Associação Nacional de Municípios Portugueses instituiu a FEFAL como o organismo central de formação para a Administração Local. Através do Contrato Extrato 12/2019, especificamente na cláusula segunda, n.º 1, foram delegadas à FEFAL competências essenciais, sendo elas: A designação como organismo central de formação para a Administração Local (alínea a); A certificação em todas as áreas pertinentes à formação orientada para a Administração Local, autarquias e entidades equiparadas (alínea b); A acreditação das entidades formadoras das autarquias locais e suas equiparadas (alínea c); A responsabilidade pela formação legalmente obrigatórias no âmbito da Administração Local (alínea d).

A Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (FEFAL) é caracterizada como uma pessoa coletiva de direito privado, sem fins lucrativos, conforme o estipulado no art.º 1ª da sua constituição e mencionado nos estatutos da FEFAL.

Esta Fundação FEFAL foi instituída com múltiplos propósitos centrais:

“contribuir na área da formação para a modernização da administração local através das atividades que desenvolve; realizar estudos e trabalhos de investigação que contribuam para a inovação na administração local; assegurar o planeamento e a gestão da formação através do levantamento das necessidades formativas e da elaboração de planos de formação; proceder à organização, realização e difusão de atividades de formação bem como estágios profissionais destinados preferencialmente a trabalhadores da administração local; definir perfis de formação transversal para a administração local; promover ações de especialização de aperfeiçoamento e atualização profissional; definir sistemas de indicadores de diagnósticos formativos e planos de formação com o objetivo de desenvolver perfis de formação que se enquadrem com as necessidades da administração local; analisar o cumprimento dos planos de formação implementados e o impacto do investimento realizado e desenvolver e assegurar consultoria nas áreas de formação e gestão estratégica para as autarquias locais e para os seus serviços”

(Estatutos da FEFAL, Art.º 3.º n.º 1).

A Fundação FEFAL destina-se primordialmente ao fomento da formação e capacitação dos profissionais vinculados à Administração Local. Enquanto entidade centralizadora da formação para a Administração Local e para as comunidades intermunicipais, a FEFAL estabelece-se como elo essencial entre os Municípios e a Administração Central, particularmente no âmbito da rede educacional e formativa em vigor.

A Fundação FEFAL disponibiliza uma vasta gama de formações, abrangendo áreas como formação para dirigentes, formação de ingresso e acesso e capacitação Municipal para a Inovação, e muitas outras. Essas formações visam aprimorar as competências dos profissionais da Administração Local, proporcionando-lhes os conhecimentos e as aptidões necessárias para desempenhar suas funções de forma competente e eficiente.

A Fundação FEFAL é a única entidade com competência legal para ministrar a formação obrigatória (formação exclusiva) na Administração Local destinadas a Dirigentes, Polícia Municipal e Fiscais. No ano de 2022, a FEFAL concretizou diversas formações legalmente obrigatórias, nomeadamente o Curso de Estudos e Formação para Altos Dirigentes da Administração Local (CEFADAL) que tem como destinatários os Dirigentes Superiores, Dirigentes Intermédios e Técnicos Superiores com pelo menos 4 anos de exercício de funções técnicas superiores, o Curso de Gestão Pública na Administração Local (GEPAL) dirigido ao Dirigentes Intermédios e o Programa da Gestão Avançada na Administração Local - PROGAL (AMP) para Dirigentes Superiores; Relativamente à carreira de Polícia Municipal foram realizados o Curso de Ingresso na carreira de Polícia Municipal (Grupos A e B), à frente designado por CPM e o Curso para Graduados Coordenadores de Polícia Municipal (Grupo C), regulamentado pela Portaria n.º 247-A/2000, de 8 de maio; No que diz respeito à integração na Carreira Especial de Fiscalização, o Curso de Formação Específico para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização, regulamentado pela Portaria n.º 236/2020, de 8 de outubro.

Para além das diversas formações e mantendo-se em constante atualização, a FEFAL tem o único Centro Qualifica AP para a Administração Local. O Centro Qualifica AP para a Administração Local foi criado por Despacho conjunto n.º 11427/2021 dos Gabinetes da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, e dos Secretários de Estado Adjunto e da Educação e Adjunto do Trabalho e da Formação Profissional, publicado em Diário da República, n.º 225, 2.ª série, de 19 de novembro.

O Centro Qualifica AP visa promover a qualificação escolar e profissional dos trabalhadores da Administração Local em áreas de maior relevância para os serviços públicos de modo a potenciar o desenvolvimento dos seus percursos profissionais; disponibilizar oferta formativa transversal ou específica, adequada às necessidades dos trabalhadores e impulsionar a formação e aumento de competências dos trabalhadores, promovendo uma recuperação dos níveis de qualificações dos profissionais.

Mediante a oferta formativa disponibilizada, a FEFAL desempenha um papel fulcral na potenciação do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores da Administração Local, capacitando-os para enfrentar os desafios e as exigências específicas desse setor. Assim, a Fundação consolida sua importância na promoção do aperfeiçoamento contínuo dos recursos humanos que atuam na esfera da Administração Local.

Com base na análise do relatório de contas do ano de 2022 da Fundação FEFAL constatou-se que a instituição promoveu uma variedade de formações que são legalmente obrigatórias. Essas formações têm como objetivo atender os preceitos legais estabelecidos para os profissionais que atuam na Administração Local.

O compromisso com a formação e capacitação contínua é um pilar central na missão da Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (Fundação FEFAL). Com as

exigências legais da Administração Local, a Fundação promoveu, ao longo do ano de 2022, um conjunto de formações. Estas formações não apenas atendem aos padrões regulamentares, mas também visam elevar a competência e a agilidade dos profissionais envolvidos. Abaixo, apresentamos um resumo das formações realizadas no referido ano, assim como aquelas que, tendo sido iniciadas em 2022, terão sua conclusão no ano subsequente.

Formações Iniciadas e Concluídas em 2022: 2 edições do 3º Curso para Integração na Carreira Especial de Fiscalização; 1 edição do 32º Curso de Polícia Municipal; 1 edição do 3º Curso de Graduados Coordenadores de Polícia Municipal; 2 edições do Curso de Gestão Pública na Administração Local (GEPAL); 1 edição do Curso de Formação Específica em SCIE para Técnicos Municipais (edifícios e recintos classificados na 1ª categoria de risco).

Formações Iniciadas em 2022 com Conclusão Prevista para 2023: 2 edições do 4º Curso para Integração na Carreira Especial de Fiscalização; 4 edições do Curso de Gestão Pública na Administração Local (GEPAL); 1ª edição do Curso de Estudos e Formação para Altos Dirigentes da Administração Local (CEFADAL).

A Fundação FEFAL, reconhecendo a importância da inovação no contexto atual, implementou formações específicas na área da inovação, reforçando assim o seu compromisso com a modernização e evolução da Administração Local. O propósito em criar respostas impõe às autarquias locais a introdução na cultura organizacional de novos referenciais. Este movimento visa o desenvolvimento de novas competências facilitadoras de abordagens com recurso a atividades e técnicas associadas ao processo de inovação. Tal direcionamento favorece a reflexão e experimentação de novos ou significativamente melhorados modelos organizacionais, e técnicas. Adicionalmente, estimula a conceção de produtos e serviços inovadores, desenhados em ambientes de cocriação, envolvendo diferentes partes interessadas.

Em resposta à crescente evolução da inovação na gestão pública, a Fundação FEFAL lançou o Programa de Capacitação para a Inovação Municipal. Este programa alinha-se com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023, conforme estabelecido na Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, datada de 31 de julho de 2020. Mais especificamente, o programa focaliza-se no objetivo estratégico, que visa promover a inovação na gestão pública. Com esta iniciativa, a Fundação FEFAL reitera o seu compromisso em adaptar e orientar os Municípios para uma gestão mais inovadora e atualizada, atendendo aos desafios e exigências do século XXI.

A concretização do Programa de Capacitação é uma aposta determinada na qualificação dos profissionais que integram o universo autárquico. Através deste programa, pretende-se não só enriquecer o leque de competências técnicas destes profissionais, mas também moldar comportamentos e mentalidades. O foco reside na criação de um ambiente propício à inovação contínua, onde a troca de ideias e a experimentação são constantes e incentivadas.

Esta abordagem formativa não se centra apenas nos cargos de liderança ou decisão. Pelo contrário, pretende envolver e capacitar os diversos níveis e perfis profissionais da organização, fomentando um espírito colaborativo e integrado no desenho e na concretização de projetos inovadores. A visão subjacente é a de que a inovação não se limita a um departamento ou a um grupo restrito de indivíduos, mas a uma responsabilidade coletiva.

Com esta formação, os Municípios estarão mais preparados para enfrentar os desafios da modernidade, adaptando e aperfeiçoando os seus processos internos, diversificando a sua oferta e estabelecendo novas formas de interação com os cidadãos. A meta é transformar as autarquias em entidades mais ágeis, resilientes e orientadas para as necessidades e expectativas dos seus munícipes, reforçando, assim, o seu papel enquanto pilares da governação local e da democracia participativa.

Os objetivos do Programa de Capacitação para a Inovação Municipal são orientados para cultivar uma cultura de inovação nas autarquias, oferecendo aos profissionais ferramentas e competências necessárias para liderar e implementar soluções inovadoras no setor público.

Os principais objetivos deste programa incluem a contextualização da inovação, promovendo uma reflexão sobre a criação de um ambiente favorável à inovação, essencial para a competitividade e a excelência das organizações no setor público, especialmente nas autarquias locais. Pretende-se valorizar a inovação não só como uma iniciativa individual, mas como parte integrante da cultura organizacional. Além disso, procura-se identificar e compreender as diversas tipologias de inovação, seja de processo, produto, organizacional ou de comunicação, com o intuito de adaptar estratégias e recursos conforme a especificidade de cada inovação. O fomento de competências também é uma prioridade, trabalhar na aquisição e no fortalecimento de competências, tanto técnicas como comportamentais, que impulsionem a geração e a implementação de soluções inovadoras. Estas competências serão essenciais para antecipar desafios, identificar oportunidades e formular respostas eficientes. Outro objetivo passa pela gestão da inovação, compreender e assimilar diferentes abordagens e técnicas para gerir, de forma eficaz, o processo de inovação, garantindo que as ideias não se perdem e que são adequadamente implementadas. Por fim, o programa visa potenciar o processo criativo, promovendo a aprendizagem e aplicação de técnicas e ferramentas que estimulem a criatividade, desde a fase de conceção até à prototipagem e implementação, incluindo métodos como *brainstorming*, *design thinking*, para cultivar uma inovação sustentável. Com estes objetivos, o Programa de Capacitação para a Inovação Municipal posiciona-se como uma iniciativa abrangente e integrada, visando a transformação profunda das autarquias no que diz respeito à sua capacidade de inovar e se adaptar num mundo em constante mudança.

Com estes objetivos, o Programa de Capacitação para a Inovação Municipal posiciona-se como uma iniciativa abrangente e integrada, visando a transformação profunda das autarquias no que diz respeito à sua capacidade de inovar e se adaptar num mundo em constante mudança.

O Programa de Capacitação encontra-se estruturado em três percursos formativos, constituídos por diferentes cursos modulares de 12 horas cada, conforme detalhado nas tabelas seguintes.

**Tabela 2. Programa de Capacitação para a Inovação Municipal promovido pela FEFAL.**

<b>Cursos Modulares</b>	<b>Nº de horas</b>
<b>Percurso Formativo I- Agentes de Inovação</b>	
Introdução à Inovação	12h
Competências para a Inovação	12h
Pensamento Criativo	12h
<i>Business case</i> : o papel do agente de inovação	12h
<b>Percurso Formativo II- Gestor de projetos de inovação</b>	
Introdução à Inovação (1)	12h
Processo de inovação	12h
Pensamento Criativo (1)	12h
Gestão de projetos de inovação	12h
<i>Business case</i> : o papel dos agentes de inovação	12h
<b>Percurso Formativo III- Líderes da inovação</b>	
Introdução à Inovação (1)	12h
Políticas públicas e o contexto indutor de inovação	12h
Liderança e cultura de inovação	12h
Estratégia de inovação	12h
Sistema de gestão de inovação	12h
<i>Business case</i> : o papel dos líderes	12h

Fonte: Elaboração própria.

A diversidade formativa demonstra o compromisso da Fundação FEFAL em promover uma capacitação abrangente e adaptada às necessidades da Administração Local, fortalecendo, assim, a eficiência e inovação no serviço público. A FEFAL tem como competência primordial disponibilizar formação nas áreas obrigatórias e nas áreas estratégicas para as entidades do subsetor da Administração Local. Com o objetivo de proporcionar uma oferta formativa abrangente e alinhada com as reais necessidades de capacitação dos dirigentes e demais colaboradores destas entidades, a FEFAL elabora um inquérito para identificar as necessidades de formação. Este inquérito é uma ferramenta valiosa que permitirá a recolha de contributos essenciais para a conceção do Plano de Formação da Fundação FEFAL para o ano de 2024, assegurando que as ações formativas propostas estejam em consonância com as demandas e expectativas dos profissionais do setor da Administração Local.

## **1.2. Estágio Profissional: Objetivos e Atividades**

No âmbito da unidade curricular de Dissertação, Trabalho de Projeto ou Estágio Profissional, incluída no 2.º ano do plano de estudos do Mestrado em Administração Autárquica, foi realizado um estágio profissional durante o período de 19 de setembro de 2022 a 31 de maio de 2023, com a duração de 489 horas, nas instalações da Entidade de Acolhimento, no Instituto Nacional de Administração, I. P. e, sempre que considerado necessário, nas instalações da Entidade Parceira, Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais.

Com a supervisão direta do Dr. Abel Carreira, Diretor de Serviços de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais e Promoção da Inovação, do Instituto Nacional de Administração, I.P., e responsável pelos projetos de inovação foi possível explorar a inovação no setor público. A realização deste estágio teve como principal objetivo analisar a cultura de inovação nos Municípios Portugueses, propondo uma Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI) ao contexto local, já existente para a Administração Central.

Através da supervisão da Dra. Carina Gomes, coordenadora do Centro Qualifica AP para a Administração Local na Fundação FEFAL, estabeleceram-se essenciais contactos diretos com os Municípios, permitindo a adaptação a FACI ao contexto da Administração Pública local, graças à sua imprescindível ligação com estas entidades.

Todavia, seja qual for o objetivo pretendido, é de suma importância inicialmente traçar a rota a seguir, só depois de esquematizar e avaliar criteriosamente as nossas etapas é que se pode atingir o que se deseja. Assim, nos primeiros dias de estágio foi elaborado um plano de trabalho detalhado, que a seguir se expõe, que enumera as atividades-chave para atingir este objetivo principal.

O estágio representa uma valiosa oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Ele permite não apenas aplicar as competências adquiridas durante o mestrado, mas também adquirir e consolidar novas competências com base na realidade prática vivenciada.

(continua)

## Cronograma de Atividades

O cronograma é uma ferramenta essencial para a gestão e monitorização do progresso das atividades durante o estágio. Ele proporciona uma visão clara dos objetivos, prazos e responsabilidades associadas, permitindo uma organização eficaz e a garantia de que todos os marcos do estágio são cumpridos de forma sistemática. No quadro seguinte, detalham-se as atividades planeadas, bem como os períodos específicos para a sua realização e conclusão.

**Quadro 1. Cronograma de Atividades**

<b>Cronograma (em semanas) Atividades e objetivos</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maió</b>																
Acolhimento e integração do estagiário. Objetivo: Conhecimento da entidade de acolhimento em termos de estruturas, equipamentos e pessoas e integração na equipa de trabalho.	█	█																							
Introdução ao tema Inovação no Setor Público. Objetivo: Estudar e aprofundar o conceito de inovação, inovação no setor público, e cultura de inovação. Pesquisa bibliográfica.	█	█	█	█																					
Adaptação da ferramenta de autoavaliação da cultura de inovação (FACI) ao contexto da Administração Pública Local.				█	█	█	█	█	█																



### 1.3. Estrutura do Relatório de Estágio

Tendo em consideração o cronograma previamente estabelecido, verificou-se que a maior parte das atividades propostas foi devidamente realizada. Nos primeiros dias, a estagiária foi integrada nos procedimentos da entidade, familiarizando-se com a cultura organizacional e a ênfase na inovação. Teve oportunidade de colaborar em projetos específicos e de marcar presença em conferências, contribuindo significativamente para o seu enriquecimento profissional. Ainda que algumas atividades não tenham sido concretizadas na íntegra, o balanço do estágio revela-se positivo, tendo sido uma experiência proveitosa e formativa para a estagiária.

Durante as primeiras semanas do estágio, o foco recaiu primordialmente sobre uma pesquisa bibliográfica, centrada no enquadramento teórico da inovação no setor público. Este período foi crucial para consolidar os fundamentos e aprofundar o conhecimento acerca das práticas e teorias relacionadas. Este estudo permitiu não só uma compreensão mais abrangente sobre o conceito de inovação, mas também capacitou a estagiária para reconhecer e analisar as diversas formas e aplicações da inovação no contexto público.

Numa segunda fase, iniciou-se a adaptação da "Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI)", à realidade da Administração Pública Local. Esta ferramenta foi inicialmente desenvolvida no âmbito do 1º Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública, é um instrumento de autodiagnóstico que permite aferir o grau de maturidade da cultura de inovação organizacional, enquadrada no Programa SIMPLEX' 20-21, que apoia a integração da estratégia de inovação na estratégia global de cada entidade pública e promovida pelo Instituto Nacional de Administração, I. P.

A finalidade da ferramenta de autoavaliação da cultura de inovação é apoiar as entidades públicas na criação de valor a partir do conhecimento e dos recursos públicos que gerem, através da liderança e de um ambiente de trabalho que promovam a criação de novas ideias, a sua experimentação e implementação em novos processos e serviços, ou melhoria dos processos e serviços existentes.

A FACI (Anexo I) é constituída por 10 áreas que abrangem a globalidade da gestão de uma entidade do setor público e cada uma dessas áreas é avaliada através de um conjunto de evidências relativas a 5 capacidades específicas que são essenciais para que exista uma cultura de inovação no contexto da gestão pública. O principal objetivo desta ferramenta é fomentar a cultura de inovação na Administração Pública; apoiar o processo de integração da estratégia global da entidade pública e identificar as necessidades e oportunidades de promoção da Cultura de Inovação e implementar um plano de desenvolvimento de competências de inovação.

Os Municípios, sendo entidades com características e realidades distintas da administração central, exigem uma abordagem adaptada para compreender a sua cultura de inovação. Assim,

tornou-se importante adaptar a FACI, ferramenta originalmente concebida para a Administração Central, de forma a torná-la relevante e aplicável ao contexto municipal. Ao analisar práticas inovadoras específicas dos Municípios Portugueses, procurou-se perceber quais as dinâmicas, barreiras e facilitadores da inovação a nível local. Esta investigação preliminar permitiu não apenas a recolha de exemplos concretos e casos de estudo relevantes, mas também a identificação de áreas onde a inovação está mais presente e de setores que ainda podem beneficiar de abordagens inovadoras. A adaptação da FACI para o contexto dos Municípios Portugueses é, portanto, um exercício fundamental para garantir que a ferramenta possa realmente servir como um barómetro eficaz da cultura de inovação a nível local, refletindo as particularidades e desafios específicos destas entidades.

A adaptação da ferramenta, para além de toda a pesquisa bibliográfica, exigiu a realização de entrevistas, sendo estas que desempenharam um papel crucial na identificação de áreas de melhoria da ferramenta e na compreensão de quais aspetos eram mais pertinentes e quais necessitavam de ajustes para se alinharem com a realidade dos Municípios. A entidade parceira deste estágio (FEFAL) foi uma mais-valia neste processo, dada a sua proximidade e conhecimento acerca dos Municípios foi possível estabelecer contacto com vários Municípios para a realização de entrevistas. Ao interagir diretamente com os Municípios, foi possível obter *insights* sobre as suas necessidades, desafios e expectativas em relação à cultura de inovação. Este *feedback* foi essencial para aperfeiçoar a FACI e garantir que, uma vez adaptada, ela se tornasse um instrumento útil e eficaz na avaliação e promoção da inovação a nível municipal.

Após a etapa da adaptação, a denominação "Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação" (Anexo I) foi alterada para "Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)" (Apêndice B). Esta nova designação reflete não apenas a reconfiguração da ferramenta, mas também o seu enfoque no contexto municipal e local. A sua aplicabilidade foi, assim, otimizada para se adequar às especificidades e desafios inerentes aos Municípios Portugueses.

Na fase final do processo, optou-se por transformar a FACIL num jogo. Esta abordagem lúdica foi criada com o intuito de facilitar a compreensão e envolvimento dos participantes, promovendo uma interação mais dinâmica e eficaz com a ferramenta. Ao torná-la um jogo, acredita-se que se potências uma maior adesão e interesse por parte dos Municípios, incentivando uma análise reflexiva da sua cultura de inovação de forma mais interativa e envolvente.

O jogo desenvolvido com base na FACIL é constituído pelos seguintes componentes lúdicos (Apêndice D, E e F): um tabuleiro, que se divide em duas partes destinadas à prova individual e à prova coletiva; um conjunto de 50 cartas destinadas à prova individual e 50 cartas destinadas à prova coletiva; um saco mistério; e 10 fichas que representam as áreas da FACIL.

Após a concretização do jogo da FACIL, procede-se à análise dos dados, originários das respostas individuais e coletivas, com o objetivo de diagnosticar o grau de cultura de inovação

presente no Município. Subsequentemente, é elaborado um plano de melhorias, que visa potenciar e reforçar os aspetos da cultura de inovação identificados que necessitam de aperfeiçoamento ou de mais expressiva consolidação, promovendo, deste modo, um desenvolvimento sustentado da inovação a nível local.

## **2. Da Inovação à Maturidade da Cultura de Inovação na Administração Local: Considerações Teóricas**

A inovação, enquanto motor de desenvolvimento e progresso, tem ocupado um lugar de crescente relevo nos diversos setores da sociedade. Na Administração Local, promover uma cultura de inovação robusta e contínua é imperativo para responder aos desafios atuais e às expectativas de uma cidadania cada vez mais exigente e informada. A implementação de práticas inovadoras para a maturidade de uma cultura de inovação integrada e consolidada é um percurso complexo, e com distintas fases e desafios a enfrentar.

Neste âmbito, a presente revisão de literatura propõe uma análise teórica sobre a inovação, fazendo referência aos tipos de inovação, a inovação do setor público e a inovação na Administração Local, explorando não só os seus benefícios, mas também os obstáculos que, porventura, se interpõem no caminho para uma cultura de inovação. Fortalecer uma cultura de inovação na Administração Local é essencial, guiando-nos para uma gestão pública que atenda ao hoje e prepare o amanhã da nossa sociedade.

### **2.1. Inovação**

O conceito de inovação origina-se do verbo latino “Innovare” ou “In Novus”, que pode ser traduzido como “fazer algo novo” (Costello & Prohaska, 2013), a inovação é a introdução de algo novo em qualquer atividade humana. Há uma busca contínua por uma definição mais precisa desse termo, e, embora progressos tenham sido feitos, a verdade é que não se chegou a uma definição concreta. Isso pode ocorrer devido à constante evolução do significado de inovação ao longo do tempo (Halvorsen et al., 2005). A multiplicidade do significado de inovação dá-se pela extensão da sua utilização como vetor de desenvolvimento humano e melhoria da qualidade de vida. De facto, o termo inovação tem ganho cada vez mais relevância (Dundon, 2002).

A inovação assume uma importância crescente e essencial para a sobrevivência de qualquer entidade, quer pública quer privada, sendo um dos principais instrumentos para o desenvolvimento económico e social (Marques & Rosa 2023).

Atualmente, o mundo está a tornar-se cada vez mais competitivo e mais intenso e para as organizações a inovação tem sido apontada como a solução para os problemas que encaram (Windrum & García-Goñi, 2008). As inovações, para a maioria das organizações que priorizam a inovação, geralmente surgem como respostas a problemas ou desafios específicos (Omachonu & Einspruch, 2010). Elas abrangem tanto o desenvolvimento de novos programas quanto a conceção de novas estratégias para alcançar os objetivos de programas já existentes (Borins, 2001).

A inovação pode também surgir em resposta a crises (Mano, 2010) ou ser vista como um motor impulsionador das economias (Yen, Wang, Wei, Hsu, & Chiu, 2012). A falta de uma definição concreta para inovação pode dever-se, à sua natureza constantemente em evolução e adaptação, apesar dos esforços dedicados a tentar definir claramente o seu significado (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste, 2005). A inovação é interpretada como mudanças comportamentais, ainda que as alterações sejam fenómenos comuns em todas as organizações (Green, Howells, & Miles, 2001). Para que uma mudança seja categorizada como inovação, ela deve atender a três critérios essenciais: novidade, impacto e capacidade de replicação (Koch & Hauknes, 2005).

A predominância da inovação tem vindo a captar o interesse das organizações, que procuram novas soluções ou inspirações, aprimorando competências para ultrapassar a incerteza económica, a falta de recursos e a concorrência global introduzindo novidades nos mercados ou criando espaços de mercado. A atenção dedicada à inovação tem, progressivamente, ganho mais relevância, aumentando a sua importância no que respeita à sua análise. Contudo, discutir sobre inovação mostra-se uma tarefa mais simples do que efetivamente implementá-la (Windrum & García-Goñi, 2008).

A proeminência da inovação tem despertado o interesse das organizações, que buscam novas soluções ou inspirações, desenvolvendo competências para navegar por entre as ondas de incerteza económica, escassez de recursos e competição global, ao introduzir novidades nos mercados ou ao criar espaços de mercado. A atenção voltada à inovação tem, progressivamente, conquistado mais destaque, elevando sua importância no que tange à sua análise. No entanto, discorrer sobre inovação revela-se tarefa mais simplória do que efetivamente implementá-la (Windrum & García-Goñi, 2008).

Conforme definido por (Mulgan & Albury, 2003), inovação é caracterizada como novas ideias que funcionam. Em outras palavras, a criação e execução de novos processos, produtos, serviços ou métodos de prestação de serviços, que gerem uma melhoria substancial em resultados sejam eles relacionados à eficiência, eficácia ou qualidade, representam uma inovação bem-sucedida e eficazmente implementada. Inovação distingue-se de invenção, visto que a inovação necessita não apenas ser implementada, mas também ser introduzida no mercado, exercendo um impacto significativo e alterando, de alguma maneira, nossas práticas sociais (Chesbrough, 2006).

A perspetiva de Drucker (1986) sublinha a inovação como um mecanismo intrínseco à atividade empresarial, enfatizando-a não meramente como um instrumento, mas como uma ação que confere aos recursos uma nova habilidade para gerar riqueza. A inovação, de facto, origina o recurso. Um recurso é uma coisa que não existe até o homem descobrir uma utilização para algo existente na natureza, e desse modo a dotar de um valor económico.

Conforme estabelecido na edição de 2005 do Manual de Oslo, identificam-se quatro tipologias preeminentes de inovação: Inovação de Produto; Inovação de Processo; Inovação Organizacional; e Inovação de Marketing. Não obstante, na subsequente publicação do Manual de Oslo, na edição de 2018, é reconhecida uma quinta tipologia: Inovação no Modelo de Negócio. É também fundamental distinguir entre inovação incremental, radical e disruptiva. A inovação incremental consiste em melhorias contínuas em produtos ou processos já existentes. A inovação radical envolve mudanças significativas que introduzem novidades substanciais no mercado. A inovação disruptiva refere-se a inovações que criam mercados e alteram de forma fundamental a dinâmica das indústrias existentes.

A inovação de produto, que compreende bens e serviços (OECD/Eurostat, 2018), configura-se como a implementação de uma nova tecnologia ou uma combinação de tecnologias, introduzida comercialmente com o propósito de satisfazer uma necessidade do utilizador ou explorar uma oportunidade de mercado (Utterback & Abernathy, 1975). A inovação de processo concerne à produção, distribuição, e logística, bem como aos sistemas de informação e comunicação (OECD/Eurostat, 2018), onde, de maneira genérica, materializam-se avanços na produtividade e eficiência, preponderantemente associada a variáveis como custos, temporalidade, qualidade percebida e satisfação do cliente (Davenport, 1993). A inovação organizacional, que abrange as esferas de gestão e administração, incorpora a implementação de novos métodos organizacionais nas práticas empresariais (OECD/Eurostat, 2018). A inovação de marketing contempla a implementação de novos métodos em marketing, incluindo na vertente de vendas e no suporte pós-venda (OECD/Eurostat, 2018). Por outro lado, a inovação no modelo de negócio é caracterizada por um modelo novo ou refinado, aplicável a uma ou múltiplas funções, que se distingue de maneira substancial do modelo de negócio preexistente da empresa e que foi efetivamente colocado em prática (OECD/Eurostat, 2018). Essa forma de inovação envolve o fornecimento de produtos já existentes, fabricados por meio de tecnologias pré-existentes, a mercados igualmente estabelecidos e, por implicar alterações que se mantêm invisíveis ao mundo exterior, pode conferir vantagens intrinsecamente difíceis de serem replicadas (Girotra & Netessine, 2014). A devida adaptação do modelo de negócio possibilitará identificar as necessidades dos clientes e possíveis trajetórias tecnológicas, emergindo como um fator determinante de vantagem competitiva (Teece, 2010).

A inovação pode ser categorizada de forma pormenorizada como: eficiente, tendo como objetivo implementar melhorias em elementos já existentes; evolutiva, que concretiza inovações para executar uma tarefa previamente realizada, contudo, sob uma perspetiva renovada e aprimorada; e revolucionária, traduzindo-se em inovações de natureza radical em comparação com práticas preexistentes (Dundon, 2002). Estas diversas formas de inovação, quer sejam incrementais ou radicais, permitem que as organizações respondam dinamicamente aos desafios emergentes e explorem novas oportunidades de mercado.

O caminho para a inovação não é isento de obstáculos. Existem várias barreiras que dificultam a inovação, tais como a resistência à mudança, falta de recursos financeiros e capacidade de inovação limitada, muitas vezes atrasam o processo. Paralelamente, fatores como liderança inspiradora, cultura organizacional propícia, e investimento estratégico em pesquisa e desenvolvimento são impulsores essenciais que facilitam a jornada inovadora. Considera-se que uma barreira à inovação impede que se desenvolvam atividades de inovação ou que se introduzam tipos específicos de inovação. Por sua vez, os obstáculos à inovação aumentam os custos ou criam problemas técnicos, mas geralmente são solucionáveis (OECD/Eurostat, 2018).

A trajetória para a inovação é frequentemente desafiadora, marcada por diversos obstáculos que podem estagnar ou desviar os esforços de inovação. A 3ª edição do Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005) fornece um olhar aguçado sobre vários destes desafios, categorizando-os em barreiras econômicas, empresariais e legais que, frequentemente, impedem as organizações de alcançar o seu potencial inovador pleno. Em meio aos custos elevados, inovação exige um investimento significativo, não apenas financeiro, mas também em termos de tempo e recursos humanos, os quais podem ser impeditivos para diversas entidades, especialmente em cenários econômicos desfavoráveis ou incertos. Ainda no panorama econômico, a falta de procura no mercado pode atuar como um desmotivador, impedindo que investimentos em atividades inovadoras sejam percebidos como viáveis ou promissores.

Em contrapartida, os fatores empresariais emergem como desafios internos que se entrelaçam com o ambiente externo, onde a falta de pessoal qualificado ou de conhecimento sobre novas tendências e tecnologias pode constituir um obstáculo tangível ao desenvolvimento de práticas inovadoras. Por outro lado, as barreiras legais, tal como os regulamentos rigorosos e as regras fiscais, podem constranger a capacidade das organizações de explorar novos caminhos e implementar ideias inovadoras, exigindo, por vezes, uma abordagem mais sutil e estratégica para a introdução de novidades. Assim, as empresas e organizações, armadas com a compreensão destes fatores, podem explorar estratégias como a formação de parcerias estratégicas para compartilhar recursos, o investimento em formação e desenvolvimento do capital humano, e o envolvimento proativo com entidades reguladoras para navegar com eficiência por estas barreiras, acelerando assim o percurso inovador num cenário global cada vez mais competitivo e dinâmico (Junior, 2005).

O processo de inovação, com seus vários pontos de início e diversas fases, não segue uma trajetória linear. A base fundamental passa por assimilar diferentes tipos de processos que incluem conhecimento, recursos, experiência, desenvolvimento, produção, pesquisa, experimentação e transformação (Kilcline et al., 2021).

Os estudos acerca da inovação têm-se focalizado, preponderantemente, no setor privado. No entanto, a investigação sobre os processos de inovação no setor público é de natureza mais recente, apesar de existir um reconhecimento e interesse crescente pela introdução da inovação

neste setor. Tal interesse é motivado tanto pela necessidade de responder a desafios sociais, quanto pelas pressões exercidas sobre os orçamentos públicos (Bugge & Bloch, 2016).

A inovação, ao explorar novos caminhos e ao redirecionar o uso de recursos, não só catalisa o desenvolvimento empresarial, mas também impulsiona a evolução social e econômica. O cenário futuro, influenciado por tendências tecnológicas emergentes e desafios globais, exigirá uma postura ainda mais inovadora das organizações e sociedades. Portanto, criar, cultivar e sustentar ambientes propícios à inovação tornam-se fundamentais no contexto global.

## **2.2. Inovação no Setor Público**

No contexto organizacional, a palavra “inovação” é frequentemente associada às organizações do setor privado, que são muitas vezes percebidas como mais ágeis na resposta às pressões sociais, na adaptação das suas práticas e na aceitação da mudança do que as agências governamentais e as organizações sem fins lucrativos. Não há como negar que a inovação nos setores público e sem fins lucrativos será difícil devido aos desafios únicos que estas organizações enfrentam. Mas a realidade é que, embora possam ter dificuldades, as organizações públicas e sem fins lucrativos inovam (Borins, 2001).

A inovação é importante para as organizações e tem conquistado a atenção das mesmas (Dundon, 2002). Mas qual é a necessidade de avaliar a inovação no setor público? Existe concorrência para competir? Quotas de mercado para conquistar? Lucro a atingir? A realidade é que a economia pressupõe que os mercados se ajustam sozinhos, mas na realidade sempre dependem das decisões do governo (Maroto & Rubalcaba, 2005). Começa-se, assim, a perceber que o setor privado não é um fator importante na vantagem competitiva de uma região, pois o setor público é muito amplo e tudo que se passa nele acaba por se traduzir em grandes consequências na economia em geral. Daí nasce também a necessidade de analisar a inovação no setor público (Maroto & Rubalcaba, 2005). Apesar das práticas de inovação serem bastante investigadas quando implementadas nas organizações, este tema ainda é pouco explorado no setor público (Camacho & Rodríguez, 2005).

A inovação é um processo árduo, longo e contínuo, um percurso de tentativa e erro, de cooperação e competição, de liberdade e restrição que transforma ideias em ações práticas, confiáveis, disponíveis e acessíveis às pessoas (Santos et al., 2022).

Historicamente, o setor público desenvolveu-se de forma diferente do setor privado, onde a eficiência e a inovação têm sido fundamentais para o crescimento sustentável (Hollanders, 2013). Uma governação e serviços públicos eficazes dependem do sucesso da inovação, pois a inovação busca desenvolver melhores maneiras de atender às necessidades. Assim como, resolver problemas, e aproveitar ao máximo os recursos e tecnologias, não podendo assim a inovação ser vista como uma opção, mas sim como uma atividade fundamental de uma

organização (Mulgan & Albury, 2003). A introdução da modernização da Administração Pública veio incorporar preceitos de competitividade, tais como a inovação, a eficiência, a eficácia e participação dos cidadãos (Fonseca & Carapeto, 2009).

Atualmente, é feita muita inovação no setor público e são necessários esforços mais sistemáticos para promover a inovação e enfrentar os desafios económicos e sociais que o setor público enfrenta. Certos ramos da Administração Pública relatam níveis de inovação muito elevados, chegando mesmo a ser maiores do que no setor privado (Arundel, Bloch & Ferguson, 2019). Todavia, existe uma lacuna de consenso sobre o que é inovação no setor público e a falta de um modelo de medição que possa lançar alguma clara evidência, sobre os processos de inovação nas organizações no setor público (Bloch & Bugge, 2016). No entanto, a presumida carência de inovação no setor público também pode ser alimentada pelo facto de a inovação muitas vezes implicar mudanças e adaptações na “relação entre os prestadores de serviços e os seus utilizadores” (Hartley & Torfing, 2013), em vez do desenvolvimento de novos produtos ou a adoção de novas tecnologias, como é frequentemente o caso no setor privado.

No contexto de globalização, o setor público, e de modo particular a Administração Pública, tem sido confrontado com inúmeros desafios nas últimas décadas exigindo-se uma busca por maior eficiência na prestação de serviços e a busca de soluções inovadoras para aprimorar a gestão pública (Marques & Rosa, 2023).

A inovação desempenha um papel fundamental na estimulação da competitividade, tanto no âmbito das organizações, sejam elas privadas ou públicas. Em face da intensificação da competitividade global, o setor público é impulsionado a cultivar a inovação com o intuito de potencializar a sua produtividade e intensificar a eficiência dos serviços oferecidos. Segundo Guedes (2018), a inovação no setor público concretiza os princípios de eficiência, eficácia e de geração de valor público. Para Demircioglu e Audretsch (2017), a inovação no setor público tem sido pouco explorada na generalidade dos estudos de inovação o que os levou a explorar mais profundamente as oportunidades de integração deste tema nos estudos de inovação de uma forma mais abrangente.

Para Mager, (2016, como citado em Peralta, 2019) “Com a ajuda do design dos serviços, a inovação no setor público deve ser pensada através da inclusão de formulação de novas políticas, mudança cultural e organizacional, da capacitação dos funcionários e envolvimento do cidadão” (p. 6). Trazer conhecimento externo, por si só, não é suficiente para trazer mudanças sistémicas na cultura das instituições do setor público, é necessário também garantir que os serviços públicos estejam preparados para apoiar práticas inovadoras no setor (Arundel, Bloch & Ferguson, 2019). A inovação melhora o trabalho da Administração Pública e raramente tem um impacto negativo. Os efeitos positivos da inovação incluem: melhoria no acesso a informação devido a inovação no serviço; melhoria da satisfação do consumidor; serviços mais direcionados; mais rapidez da entrega dos serviços; administração simplificada; melhoria das condições de

trabalho ou da satisfação dos funcionários; e redução de custos resultantes da inovação (Salge & Vera, 2012).

Conforme salientado por Oliveira (2015), promover a inovação no setor público, particularmente na Administração Local e nos serviços públicos relacionados, é essencial para impulsionar o desenvolvimento local e cultivar um espírito empreendedor e inovador. Além disso, neste setor e nos seus respetivos serviços, a inovação é fundamental para manter uma atualização constante, sendo um fator predominante para a sua sustentabilidade e necessária adaptação ao contexto externo. A inovação no serviço público visa melhorar os recursos disponíveis, e procura promover mais benefícios à sociedade (Barbosa, 2009). Na visão de Tidd et al. (2005), tal inovação ambiciona oferecer um serviço melhorado e proporcionar um serviço mais económico, rápido e de qualidade superior.

O setor público responde ativamente às crescentes necessidades dos cidadãos, proporcionando serviços de superior qualidade, mesmo face a orçamentos rigorosamente controlados. Neste contexto, a participação dos cidadãos, e outras partes interessadas não institucionais, na definição desses serviços e de políticas públicas, que melhorem a sua qualidade de vida e a eficiência do serviço é uma mais-valia (Machado, 2022).

Nos últimos vinte anos, a Administração Pública em Portugal vivenciou significativas evoluções, implementando diversas medidas inovadoras. Algumas destas incluem: a criação do Livro de Reclamações para fortalecer os direitos dos consumidores (Lei n.º 24/1996, de 31 de julho); a inauguração das Lojas do Cidadão em Lisboa e Porto em 1999, visando centralizar vários serviços num só local; a criação dos Centros de Formalidades das Empresas para simplificar processos burocráticos para as empresas (Surgem com o Decreto-Lei n.º 78-A/98 de 31 de março); e o estabelecimento do sistema de Interdepartamental de Informação ao Cidadão (Infocid) para informar os cidadãos sobre os seus direitos e deveres. Cada uma destas iniciativas representa um passo na melhoria e modernização dos serviços prestados ao cidadão e às empresas.

A Agência para a Modernização Administrativa (AMA), nasce em 2006 pelo Decreto-Lei n.º 202/2006, de 27 de outubro, no contexto de dar resposta aos desafios da simplificação administrativa e da administração eletrónica (*e-Government*). Esta agência foi criada no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), e resultou da extinção, por fusão, do Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão, I.P. (IGLC), da transferência de atribuições do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, I.P. (IAPMEI), a quem sucedeu na gestão das Lojas de Empresa, e da transferência de atribuições da Agência para a Sociedade do Conhecimento, I.P. (UMIC), a quem sucedeu no domínio da administração eletrónica, designadamente na gestão dos Portais do Cidadão e da Empresa e no desenvolvimento de projetos infraestruturais, como o Cartão de Cidadão ou a plataforma de interoperabilidade. O principal objetivo da AMA, enquanto entidade pública integrante da

administração indireta do Estado, consiste em potenciar os padrões de competitividade e fomentar o crescimento económico. A Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA) é o instituto público responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa em Portugal. A sua atuação divide-se em três eixos: Transformação Digital, Serviço Público Omnicanal e Simplificação Administrativa, encontrando-se sob superintendência e tutela do Secretário de Estado da Digitalização e da Modernização Administrativa.

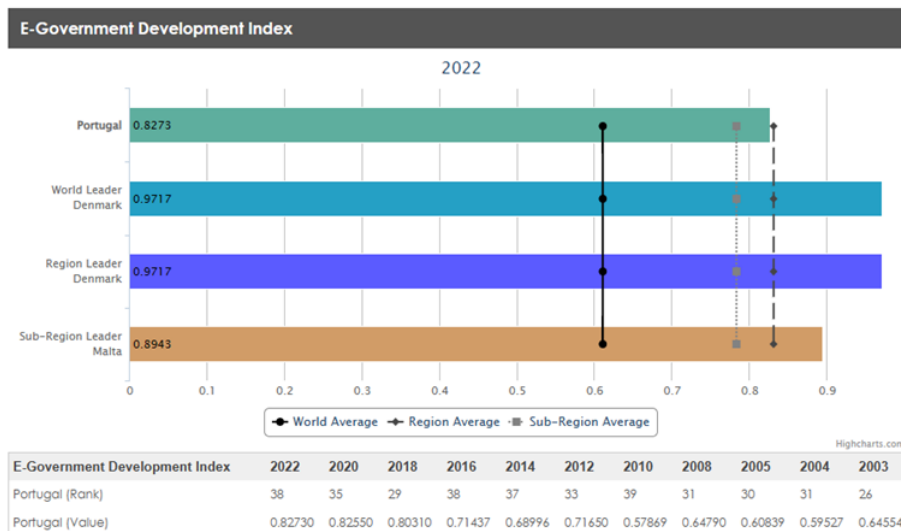
O governo eletrónico enquadra três aspetos essenciais, que são o foco no cidadão (*user-centricity*): facilitar e globalizar o acesso dos cidadãos aos serviços públicos através de ferramentas *mobile friendly*; a Transparência e responsabilidade: projetos de *open data government*, fornecendo aos cidadãos informação *on-line* sobre o setor público (em Portugal, através do portal dados.gov), bem como iniciativas de *e-procurement* através de plataformas digitais para processos de contratação e compras públicas (em Portugal, exemplificado pela eSPap); e a e-participação, que envolve os cidadãos em processos de cocriação de políticas, serviços ou projetos.

No contexto europeu, Portugal destaca-se face à União Europeia no que respeita a questões de governo digital, integrando o grupo de desempenho elevado a muito elevado (H a VH), sendo pioneiro em vários serviços públicos digitais. Com podemos ver na tabela 3 o Índice de Desenvolvimento de *E-government* e na figura 1.

**Tabela 3. Índice de Desenvolvimento de *E-government*.**

Country	Region	<i>E-Government Development Index</i>	2020 Rank	2022 Rank	Group Change
Portugal	Europe	0.8273	35	38	H to VH

Fonte: *Ranking do United Nations E-Government Survey, 2022.*



**Figura 1.** *E-Government Development Index Portugal 2022*

**Fonte:** *Ranking do United Nations E-Government Survey, 2022.*

Atualmente, Portugal continua a investir na criação de serviços digitais para o cidadão através de diferentes plataformas e aplicações: Chave móvel digital, um sistema de autenticação que permite aos cidadãos assinarem documentos de forma eletrónica e segura; Plataforma de marcação *online* permite o agendamento online para serviços presenciais em várias instituições, como a Autoridade Tributária ou o Instituto dos Registos e do Notariado; Id.gov uma aplicação móvel que permite guardar e aceder aos dados dos documentos de identificação emitidos pelo Estado Português; Autenticação.gov um portal oficial para meios de identificação eletrónica e assinatura digital; Espaço Cidadão um balcão único que integra serviços de diversas entidades; MySNS uma aplicação móvel que permite ao cidadão o acesso à sua informação de saúde dentro do Sistema Nacional de Saúde.

Outra inovação notável no contexto do setor público, introduzida pela Agência para a Modernização Administrativa (AMA), é o desenvolvimento de um *chatbot* com um avatar realista que reconhece e reproduz texto e voz, para responder a questões dos cidadãos portugueses sobre a Chave Móvel Digital (CMD). Este avanço permite assegurar um atendimento ininterrupto aos cidadãos, disponível 24 horas por dia e sete dias por semana através da *homepage* do portal *ePortugal*. Assim, facilita-se o acesso, conectando-os à CMD, seja através de dispositivos móveis ou desktop, promovendo uma interação mais eficiente e acessível com os serviços públicos. O objetivo primordial é fomentar uma maior aproximação entre o Estado e os cidadãos, utilizando uma das tecnologias mais revolucionárias e transformadoras da nossa era, a Inteligência Artificial Generativa (IAG). Cada uma destas iniciativas contribui de maneira singular para a simplificação, acessibilidade e eficiência dos serviços públicos, refletindo a aposta sustentada de Portugal na modernização administrativa (Machado, 2022).

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020 estabelece a aprovação da Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública para o período de 2020 a 2023, delineando um plano que se articula em torno de quatro eixos principais, englobando um total de catorze objetivos estratégicos.

No primeiro eixo, “Investir nas pessoas”, a estratégia foca-se em três objetivos estratégicos fundamentais: desenvolver e renovar as lideranças dentro do setor público, mobilizar e capacitar os trabalhadores para responderem às demandas contemporâneas, e envolver ativamente os trabalhadores no processo de mudança cultural necessária à modernização.

O segundo eixo, “Desenvolver a gestão”, concentra-se em quatro objetivos estratégicos. Estes incluem o fortalecimento da gestão de desempenho com o objetivo de elevar a qualidade dos serviços públicos oferecidos, o planeamento dos recursos humanos de uma forma mais integrada e coesa, o investimento continuado na simplificação administrativa para tornar os processos mais eficientes, e a promoção da inovação dentro da gestão pública para garantir uma evolução constante e adaptativa das práticas administrativas.

O terceiro eixo, “Explorar a tecnologia”, estabelece mais três objetivos estratégicos, começando pelo reforço da governação global das tecnologias, o que implica uma supervisão e orientação mais efetivas. Segue-se a melhoria da interoperabilidade e da integração de serviços, visando uma administração mais coesa e menos fragmentada, e finalmente, a gestão do ecossistema de dados com segurança e transparência, assegurando a proteção da informação e a clareza na sua utilização.

Por último, o quarto eixo, “Reforçar a proximidade”, propõe quatro objetivos estratégicos com o intuito de aproximar os serviços públicos dos cidadãos. Estes objetivos passam por promover a integração e a inclusão no atendimento aos cidadãos, incentivar a participação cívica, aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais, permitindo uma gestão mais próxima e adaptada às realidades locais, e fortalecer os serviços públicos de proximidade, através da desconcentração de serviços para o nível regional, tornando-os mais acessíveis.

Esta estratégia representa um compromisso sólido com a modernização, inovação e aperfeiçoamento contínuo da Administração Pública, sempre com o objetivo de servir os cidadãos e responder de forma eficaz e inovadora aos desafios atuais. Segundo Sousa et al. (2020) para estimular a inovar é necessário um conjunto de políticas públicas de apoio à inovação. Em Portugal, para enfrentar contextos de incerteza, e com elevados graus de complexidade, foram criadas várias medidas de incentivo à inovação, conforme apresentado na tabela 4 as medidas de incentivo para estimular a inovação.

**Tabela 4. Medidas de incentivo para estimular a inovação em Portugal.**

Agenda Portugal Digital
Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego
Capacitação das Empresas para a Internacionalização
Compete 2020
Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização
Vales Portugal 2020
Simplex + 2016; Simplex + 2017; Simplex + 2018; Simplex + 2019; Simplex + 20-21; Simplex + 2022
Cibersegurança
Transformação Digital
Programa Capitalizar
Programa Internacionalizar
Financiamento Competitivo a Laboratórios Colaborativos (COLABS)
Startup Portugal +
Serviços ( <i>cloud</i> ) na Administração Pública

Fonte: Adaptado de Sousa (2020).

A inovação na Administração Pública é frequentemente mais visível ao nível dos processos, enquanto em outras tipologias a inovação pode parecer mais limitada, segundo o estudo da *Nesta (UK innovation agency for social good)* realizado em 2014. Este aponta que, para desencadear a inovação no setor público, todos os governos devem desenvolver e apoiar estruturas que atuem como catalisadores da inovação. Portugal deu um passo nessa direção em 2016 com a criação do LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública. Pelo mundo, começaram assim a surgir vários laboratórios de inovação, de iniciativa governamental, que mais tarde deram ou estão a dar lugar aos Centros para a Inovação. Portugal não se manteve à margem desta tendência e, desde 2021, conta com o LabX - Centro para a Inovação no Setor Público, que se assume como promotor do ecossistema de inovação no setor público. Esta mudança não significou apenas uma de nome, mas sim num reforço de competências.

Para além dos laboratórios de experimentação da Administração, existem os “*Hubs*” na administração pública referem-se à implementação de centros de inovação e colaboração dentro do setor público. Estes *hubs* têm o objetivo de melhorar os serviços públicos, promovendo a eficiência, a modernização e a adaptação às novas tecnologias e inovações. Eles atuam como núcleos que facilitam a cooperação entre diferentes departamentos, órgãos governamentais e, por vezes, até entre o setor público e privado. Existem diferentes tipos de *hubs*, como *tech hubs*, *startup hubs*, *innovation hubs*, entre outros, cada um focado em áreas específicas como tecnologia, empreendedorismo ou inovação. Como é possível observar na tabela 5 podemos observar uma visão geral de alguns tipos de *hubs* que poderá encontrar em Portugal

**Tabela 5. Exemplos de *Hubs* em Portugal.**

<b>Tech Hubs</b>	<p><b>Lisboa:</b> Conhecida por ser uma cidade vibrante e inovadora, Lisboa tem vários <i>tech hubs</i>, como o <b>Hub Criativo do Beato</b> e o <b>LACS</b>.</p> <p><b>Porto:</b> Outra cidade que se destaca pela inovação tecnológica, com espaços como o <b>ScaleUp Porto</b>.</p>
<b>Startup Hubs</b>	<p><b>Startup Lisboa:</b> Um incubador que oferece suporte a startups nas áreas de tecnologia, comércio e turismo.</p> <p><b>Porto Innovation Hub:</b> Focado em inovação e empreendedorismo, promovendo a colaboração entre startups, investidores e instituições.</p>
<b>Innovation Hubs</b>	<p><b>Coimbra Inovação Parque:</b> Um espaço que promove a inovação e o empreendedorismo, apoiando empresas e startups.</p> <p><b>The Lisbon MBA Entrepreneurship Hub:</b> Focado em apoiar startups e promover a inovação no setor empresarial.</p>
<b>Coworking Hubs</b>	<p><b>NOW_ No Office Work:</b> Espaço de <i>coworking</i> em Lisboa focado na comunidade e colaboração.</p> <p><b>CRU Cowork:</b> Um espaço no Porto que promove a criatividade e colaboração entre diferentes profissionais e setores.</p>
<b>Investigação e Desenvolvimento (I&amp;D) Hubs</b>	<p><b>Laboratório Ibérico Internacional de Nanotecnologia (INL):</b> Localizado em Braga, é um <i>hub</i> destinado para pesquisa e desenvolvimento em nanotecnologia.</p> <p><b>Tecnologia e Inovação Lisboa (Técnico):</b> Focado na promoção da inovação e desenvolvimento tecnológico.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Em 2018, foi criado o *Hub* justiça que funciona como centro de competências, incubadora de inovação e acelerador de sinergias entre os diferentes serviços e organismos do setor público, mas também destes com universidades, as empresas e a sociedade civil. Neste espaço de inovação da justiça já nasceram vários projetos ligados à Plataforma Digital da Justiça ([justica.gov.pt](http://justica.gov.pt)), ao novo interface dos Magistrados, ao serviço integrado do Espaço Óbito, ao novo modelo de atendimento e organização dos serviços do Registo ou ao BUPI – Balcão Único do Prédio.

A inovação assume-se como o trampolim que estimula soluções inovadoras e eficazes permitindo que o setor público crie valor efetivo na sociedade. As constantes mudanças que se acontecem na sociedade exigem da Administração Pública uma maior capacidade de inovação, através do encontro de novas formas de agir, interagir e trabalhar, para responder de forma adaptada, integrada e eficiente a essas mudanças que se manifestam e que se devem antecipar. A inovação no setor público traduz-se na mudança e rutura com práticas que se mostram ineficientes perante as exigências e reivindicações da sociedade. Neste percurso de integração de novas práticas, a mudança funda-se em metodologias inovadoras que necessitam de uma abordagem para um novo olhar que faça face a problemas por vezes complexos. Construir uma cultura de inovação no setor público e manter o ritmo da inovação como padrão pode parecer um desafio colossal. No entanto, se essa dinâmica for fundamentada na criatividade e reforçada por uma comunidade de inovadores do setor público, experientes e outros mais recentes, será

possível colocar as ideias em ação nos serviços públicos, tornando-os mais propensos à inovação, simplificação e participação (Labx, 2023).

### **2.3. Inovação na Administração Pública Local**

A aposta na inovação é absolutamente crítica para a transformação do setor público, num cenário de profundas mudanças e de enormes desafios. A Administração Pública tem vindo a implementar diversas reformas com o objetivo de aprimorar a eficiência e eficácia dos Municípios, e, como resultado, diminuir custos e otimizar a relação com os munícipes e outras entidades.

Para Bilhim (2004) as modificações significativas na estrutura e no funcionamento dos Municípios têm-se refletido igualmente no modelo de governação local, sendo que estes podem ser divididos em três tipos de governos locais: modelo patrocinador, modelo do crescimento económico e modelo do Estado Providência.

O modelo Patrocinador é caracterizado por relações clientelares entre os diversos grupos de interesse locais e a elite que governa. Os eleitos locais utilizam a “máquina” política para distribuir favores aos apoiantes em troca de votos. No modelo do crescimento económico o principal objetivo dos governos locais é atrair investimentos substanciais para o município, de modo a promover o emprego e melhorar as condições de vida locais sem alargar a base tributária. Este último objetivo prende-se com o argumento da competição intermunicipal, de acordo com o qual os Municípios competem entre si para atrair empresas e cidadãos com determinado perfil (elevados rendimentos e diminuta preferência por bens públicos), de forma a poderem manter taxas de imposto relativamente baixas. Por fim, o modelo do Estado Providência centra-se nas funções do Estado Providência. A opção política passa por promover reformas territoriais envolvendo a fusão de Municípios para dar resposta às crescentes pressões dos cidadãos para a prestação de um número mais significativo de serviços na área social (saúde, educação, ação social, entre outros).

São as autarquias locais que têm um maior contacto direto com a população, devido à sua proximidade, sendo elas que assumem um papel importante no desenvolvimento económico e social, enfrentando diversos desafios para se manterem inovadoras.

Nas últimas três décadas, observou-se que a inovação na Administração Pública parece ter sido inspirada por desenvolvimentos no setor privado, como, por exemplo, a Nova Gestão Pública ou a Responsabilidade Social das Organizações tornaram-se pilares influentes nessa evolução, conforme explorado por El-Taliawi e Dayal (2018). Além disso, as inovações emanam frequentemente da iniciativa dos próprios cidadãos (Rouet & Côme, 2023), dos empresários sociais ou mesmo das Organizações Não Governamentais (ONG). A Administração Pública continua a ser um terreno muito fértil para as inovações (de Lancer Julnes & Gibson, 2015, Gil-Garcia et al., 2020).

A Nova Gestão Pública (NGP) baseia-se na adaptação de estratégias e ferramentas características da gestão privada, no surgimento de uma competição entre fornecedores de bens e serviços à função pública, no desenvolvimento de melhores serviços ao cidadão, no aumento da eficácia e flexibilização nos processos de gestão. Na verdade, a Nova Gestão Pública foca-se na criação de um Estado menos intervencionista, mas que ainda assim desempenha funções importantes na atividade social e económica de um território. Sendo assim, a evolução a nível da Administração Central contribui para uma reforma e modernização dos governos locais (Rodrigues, 2005). A Nova Gestão Pública, que tendo por base um modelo de gestão, não facilmente definida, muito por culpa dos desafios burocráticos (McLaughlin, 2002). Segundo Jackson (1994), é necessário definir uma via mais ativa em torno da eficiência da gestão pública. Para isso, é essencialmente melhorar o desempenho dos agentes, aumentar a sua eficiência, combater a corrupção, focar na prestação de um serviço transparente e de qualidade aos cidadãos e atribuir e criar competências e responsabilidades.

À medida que a crise financeira se intensificava em Portugal e por toda a Europa, ficou evidente que os objetivos centrais do *New Public Management* não eram apropriados, demonstrando que o modelo, como inicialmente formulado, era ineficaz. Começa-se, então, a verificar uma tendência para a recuperação de alguns conceitos defendidos pelo modelo Burocrático. Como resposta ao descontrolo provocado pela elevada descentralização e fragmentação características deste modelo, surge a necessidade de recuperar vários conceitos defendidos pelo modelo Burocrático Weberiano, mas adaptados à nova realidade, surgindo assim o Neo-weberianismo. Neste novo paradigma, refere-se a um modelo híbrido que incorpora características dos dois paradigmas institucionais clássicos: o modelo Burocrático Weberiano e o modelo de Nova Gestão Pública (NGP).

O Estado Neo-Weberiano destaca-se pelo seu compromisso com a democratização e a transparência na administração pública, esforçando-se para ser mais recetivo e atender melhor às expectativas e necessidades dos cidadãos. Procura um equilíbrio entre eficiência na gestão e a oferta de serviços públicos de alta qualidade, combinando o rigor do formalismo jurídico com a flexibilidade institucional. Na mesma medida, a transparência e a responsabilização são princípios fundamentais que o Neo-Weberianismo procura fortalecer. A ênfase recai na promoção da integridade, na prestação de contas e na avaliação do desempenho, garantindo uma administração pública mais alinhada com os interesses da sociedade e comprometida com a entrega eficaz de serviços. É um modelo que incentiva a inovação e a procura constante pela melhoria dos processos e serviços na administração pública. Procura-se adotar uma gestão mais dinâmica e proactiva, capaz de reagir com prontidão e eficácia às exigências sociais e políticas (Horgan, 2021).

Por outro lado, a Nova Gestão Pública, inspirada nas práticas do setor privado, foca-se na eficiência, eficácia e inovação. Esta abordagem prioriza resultados e enfatiza a relevância da

responsabilidade e transparência na gestão, procurando otimizar a utilização dos recursos públicos. A NGP incentiva a descentralização administrativa, concedendo maior autonomia a diversas entidades governamentais, e impulsiona a adoção de estratégias competitivas e lógicas de mercado no âmbito do setor público, o que pode abranger a privatização de certos serviços (Larrouqué, 2018).

Um dos principais objetivos da União Europeia (UE) é contribuir para melhorar a qualidade das Administrações Públicas dos seus Estados-Membros, bem como a sua governação, com impacto tanto no desempenho económico das empresas como no desempenho social dos cidadãos. As práticas administrativas devem basear-se numa abordagem renovada dos cidadãos e das suas carências, no respeito da ética da vida pública, da transparência e da responsabilidade (Pantiru, 2019). A Comissão Europeia apoia vários projetos, incluindo planos de ação para combater a corrupção e a fraude, a conceção de novos sistemas e métodos de auditoria e controlo internos e a modernização dos sistemas de contratos públicos, pelo que alguns incorporam tanto a inovação como a ética (Merloni, 2018). As missões dos organismos públicos estão orientadas para a investigação, a manutenção e o desenvolvimento do "bem comum", as suas "inovações" são tanto mais suscetíveis de constituir fatores de progresso e de melhoria da vida social. O desenvolvimento da administração eletrónica ilustra bem estes pressupostos e, de facto, a generalização dos procedimentos administrativos em linha constitui um progresso global, mas os efeitos da redução, ou mesmo do desaparecimento, das relações com os agentes dos serviços públicos não foram suficientemente antecipados e só agora começam a ser estudados (France22, 2022).

No domínio da Administração Pública, a inovação pode ser discutida em duas dimensões distintas: ao nível político, onde se procuram desenvolver e implementar políticas mais adequadas aos desafios sociais, e ao nível organizacional (administrativo) onde o foco recai sobre potencializar a eficiência (maximizando os *outputs* com a minimização dos *inputs*) e aprimorar a operacionalidade das organizações públicas, bem como a eficácia das políticas implementadas (Koch & Hauknes, 2005).

A Administração Pública, em constante evolução, deve primar pela capacidade de aprender e perceber as necessidades e prioridades dos seus cidadãos (Lewis et al., 2018) desviando o foco dos processos administrativos (Correia et al., 2019).

Na esfera da Administração Pública, a capacidade de inovar é delineada mediante o desempenho de diversas funções governamentais, interações multifacetadas com o setor privado e com os cidadãos, bem como pelo contexto social no qual está imersa. As áreas proeminentes para a propagação e incorporação de inovações no âmbito do setor público perfazem a gestão pública, a política pública e a Administração Pública eletrónica (De Vries et al., 2018).

Em Portugal têm sido feitas várias apostas na modernização dos serviços; porém, ainda existem constrangimentos que são reconhecidos entre entidades que obrigam o cidadão a interagir com as múltiplas entidades de forma individualizada, por vezes para resolver um único assunto (Paralta, 2019). Atualmente o desenvolvimento e criação de uma cultura de inovação requer um esforço considerado por parte das organizações. São necessários uma visão futurista, o aparecimento de novas capacidades e o melhoramento dos processos de liderança, formação aos trabalhadores e sentido de oportunidade para inovar. É sabido que qualquer cultura de inovação ocorre naturalmente a nível local, ou seja, da própria organização e requer um conjunto de investimentos específicos de acordo com o grau de inovação que pretende implementar e com as necessidades identificadas nos processos de avaliação (Gabinete da Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa, 2020). Cada Município deve desenvolver práticas inovadoras e possíveis de aplicar em diversos contextos, ou seja, cada autarquia deve fazer os ajustes nos sistemas administrativos que considerar mais adequados para responder aos cidadãos (Escauriza, 2001).

Tanto em Portugal como no resto da Europa, a evolução dos governos locais tem sido marcada pela transferência de competências, reformas nos sistemas financeiros das autarquias, mais autonomia e novas formas de prestação de serviços ao cidadão. No decorrer das últimas décadas, os governos têm-se preocupado cada vez mais no envolvimento dos cidadãos na tomada de decisões locais, de forma a estes sentirem que a sua opinião e bem-estar são considerados nos processos de decisão de políticas e projetos municipais (Rodrigues, 2005).

O governo local é o representante governativo mais próximo do cidadão e tem um impacto direto no dia-a-dia da população. Devido a esse fator, e estando as sociedades a enfrentar uma diminuição gradual dos recursos, a inovação é uma peça fundamental na resposta às necessidades dos indivíduos e crescente procura pela eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos. A cultura e a cognição são dois pilares fundamentais que influenciam o potencial inovador de um serviço público, seja este disponibilizado coletivamente ou individualmente (Newman, 2001). Ambos os elementos estão intrinsecamente relacionados e colaboram para a formação de um ambiente propício à inovação dentro das entidades governamentais locais. No que concerne à cognição, referimo-nos à capacidade de processar informações, de pensar criticamente, de aprender e de adaptar-se a novas circunstâncias e desafios. É o mecanismo pelo qual os representantes governativos locais conseguem assimilar novos conhecimentos, avaliar situações complexas e tomar decisões informadas para enfrentar os desafios contemporâneos. A cognição bem desenvolvida potencia a capacidade de antecipar tendências futuras, adaptando e modificando estratégias para melhor responder às necessidades da sociedade. Para fomentar uma cultura de inovação influenciada pela cognição robusta nos representantes governativos locais, é importante adotar estratégias que reflitam a dinâmica inovadora do setor privado. Isso implica uma capacidade de adaptação fluída às

mudanças contínuas e às exigências crescentes da sociedade, manifestando-se numa aptidão para otimizar recursos “fazer mais com menos” (Voet, 2018). Desenvolver uma visão focada no futuro e não no presente, construir capacidade de raciocínio crítico, elaborar iniciativas de *brainstorm* e incentivar a adoção de processos novos e criativos (Martin, 2000).

O reforço da cultura de inovação na Administração Pública e nas autarquias locais é fundamental para adaptar e responder a novos e diversos desafios, contribuindo decisivamente para a criação de valor acrescentado. Esta necessidade torna-se ainda mais relevante perante situações de recessão económica e degradação da coesão territorial de um país. Num cenário onde os desafios económicos e sociais se agravam, as organizações e entidades públicas assumem uma responsabilidade fulcral na combinação de estratégias de recuperação e progresso. A sua ação é essencial para revitalizar territórios, promover a coesão e impulsionar o dinamismo económico e social (Gabinete da Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa, 2020).

A cultura de inovação, neste contexto, atua como um motor propulsor de transformação, permitindo que as entidades públicas possam não só adaptar-se com resiliência às adversidades, mas também liderar iniciativas proativas de melhoria e inovação continuada. É um ingrediente essencial que alimenta a capacidade de renovar práticas, otimizar recursos, introduzir eficiências e, em última instância, promover serviços públicos que respondam com maior eficácia e pertinência às necessidades e expectativas dos cidadãos.

A Administração Pública Local tem vindo a demonstrar um comprometimento crescente no que concerne à modernização, contudo, persistem fatores que requisitam análise para avaliar a sua capacidade de inovação. Assim, a inovação deve ser concebida como uma atividade fundamental do setor público, sendo vista como uma estratégia para o seu desempenho. Ao investir numa cultura de inovação, a Administração Pública e as autarquias locais estarão mais aptas a desempenhar um papel central na arquitetura de soluções inovadoras e sustentáveis que potenciem a recuperação económica, a revitalização territorial e a promoção de uma sociedade mais equitativa e inclusiva.

## 2.4. Maturidade da Cultura de Inovação

A maturidade da cultura de inovação trata-se de quão bem uma entidade, empresa ou sociedade aceita e promove novas ideias. Num ambiente com uma cultura de inovação madura, as pessoas não só estão abertas a novidades, mas também as procuram ativamente e valorizam-nas.

Para percebermos em que consistem os modelos de avaliação da maturidade, é necessário primeiro definir o que entendemos por “maturidade”. Para Claro (2012, p. 14.15) maturidade é a qualidade ou estado de ser maduro. Se aplicarmos o conceito de maturidade a uma organização, podemos referir-nos a um estado onde a organização está em perfeitas condições para atingir os seus objetivos.

Nos últimos anos, tem-se verificado que a inovação e a capacidade de inovação se tornaram a base do sucesso não só de entidades empresariais individuais, mas também de regiões e economias. A capacidade da organização de transformar os recursos em seu benefício é crucial e decisiva, sendo a capacidade de inovar um elemento central neste processo. A capacidade de empregar os recursos de forma apropriada, incluindo as competências inovadoras, é conhecida como maturidade da inovação (Saunila, 2016). À luz dos preceitos do conceito de capacidades dinâmicas, os recursos e competências internas são insuficientes para atingir uma vantagem competitiva. Eles, por si só, apenas criam o potencial inovador necessário para gerar soluções inovadoras. Este potencial afeta significativamente a capacidade de inovação, mas não é o único fator que influencia as mudanças inovadoras introduzidas nas organizações. A capacidade de transformação dos recursos é decisiva para a criação de inovação, pois o desenvolvimento dinâmico do ambiente exige da organização a capacidade de se adaptar às condições de mudança, nomeadamente às oportunidades de mercado e às tecnologias emergentes (Stanisławski, 2013).

Os modelos de maturidade da inovação permitem avaliar o nível de maturidade da inovação de uma organização e indicam também as áreas em que vale a pena efetuar mudanças (Wendler, 2012). No âmbito dos modelos de maturidade para a inovação, Inków (2019, pp. 25-28) desenvolveu um estudo comparativo em que identificou 27 modelos, na qual destaca as características principais de cada um em termos dos seus níveis de maturidade e respetivas dimensões. Como exemplo, apresenta-se na tabela 6 os modelos de maturidade de inovação.

(continua)

**Tabela 6. Modelos de Maturidade de Inovação**

<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>	<b>Características do Modelo</b>	<b>Nível</b>	<b>Dimensão</b>
Tata Consultancy Services Ltd Narayana (2005)	<i>The Innovation Maturity Model</i>	Este modelo destaca os níveis de maturidade com base no Modelo de maturidade das capacidades. Concentra-se primordialmente na inovação e no estabelecimento de parcerias estratégicas, bem como na sua expansão e diversificação de serviços.	5	-
PRTM (2007)	<i>PRTM Innovation Maturity Model</i>	O modelo consiste em quatro níveis de maturidade da inovação que não foram nomeados, em que cada nível do modelo é caracterizado por um conjunto de práticas de gestão representativas em quatro áreas (visão e estratégia, conhecimentos, gestão, organização).	4	4
Essmann (2009)	<i>Innovation Capability Maturity Model</i>	O modelo é composto por um total de cinco níveis de maturidade, 1, 3 e 5, e dois níveis intermédios entre eles, ou seja, entre 1 e 3 e 3 e 5. Os níveis de maturidade distinguidos são: 1) Ad hoc e limitado. 3) Formalização e previsibilidade. 5) Integração, sinergia e autonomia. Trata-se de um modelo tridimensional, que abrange elementos dos seguintes domínios: maturidade da inovação, construção organizacional e construção da capacidade de inovação.	5	3
Think for a Change Paul William (2009)	<i>IM2 - Innovation Maturity Model</i>	Este modelo tem seis níveis de maturidade da inovação: Inovação deficiente, Estrutura de inovação, Processos de inovação, Padrões de inovação, Inovação otimizada, Inovação contínua. Foram ainda destacados os seguintes itens de análise: cultura, liderança, pessoas, processos, ferramentas e técnicas, formação, serviços, captação de ideias, gestão de ideias, planeamento estratégico e métricas.	6	11
OVO (2010)	<i>Innovation Maturity Model</i>	O modelo distingue quatro níveis de maturidade inovadora: principiante, aprendiz, trabalhador temporário, mestre, e cinco domínios em que se efetua a análise: estratégia, pessoas, métodos, fundação, medidas.	4	5

<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>	<b>Características do Modelo</b>	<b>Nível</b>	<b>Dimensão</b>
CINPAQT (2010)	<i>INPAQT Innovation Capability Maturity Model</i>	Foram distinguidos cinco níveis de maturidade inovadora: criatividade, colaboração centrada no cliente, orientação para a atividade económica, gestão integrada da inovação. Além disso, a cada um dos níveis foram atribuídos domínios de análise: nível 1) análise de oportunidades, geração de ideias, gestão de ideias, nível 2) análise das partes interessadas, proposta de valor, análise do grupo de competências, nível 3) análise de riscos, análise custo-benefício, business case, nível 4) gestão de carteiras, road-mapping, estratégia empresarial, nível 5) inovação empresarial, gestão de alianças estratégicas, gestão da cadeia de abastecimento.	5	5
Praveen Gupta Accelper Consulting (2010)	<i>Business Innovation Maturity Model (BIMM)</i>	Este modelo inclui cinco níveis de maturidade da inovação: inovações esporádicas, inovações de ideias, inovações geridas, inovações alimentadas e inovações sustentadas.	5	-
Howard (2010)	<i>Excellence in Innovation Framework</i>	O modelo tem cinco níveis de maturidade: compromisso, implementação de um processo, monitorização da atividade, objetivos SMART e melhoria do desempenho, e melhoria contínua do desempenho e sete áreas de análise: colaboração, ambiente, finanças, conhecimento, gestão de topo, risco e pessoal.	5	7
Funchall, Herselman and Greunen (2011)	<i>People innovation capability maturity model</i>	O modelo distingue cinco níveis de maturidade, que são: aleatório, emergente, especificado, mensurável, alinhado e três áreas de análise: pessoas, inovação e capacidade.	5	3
Müller-Prothmann, Stein (2011)	<i>Integrated Innovation Maturity Model</i>	O modelo é composto por cinco níveis de maturidade. São analisadas as seguintes áreas de processo: Gestão da Qualidade, Ideação e Desenvolvimento de Produtos, Engenharia de Requisitos, Gestão da Inovação.	5	5
Enkell, Bell, Hogenkamp (2011)	<i>Open Innovation Maturity Framework</i>	O modelo é composto por três elementos: clima para a inovação, capacidade de parceria, processos internos e cinco níveis de maturidade: inicial/arbitrário, repetível, definido, gestão, otimização e as fases seguintes.	5	3
Gartner Group (2011)	<i>Maturity Model for Innovation Management</i>	O modelo distingue cinco níveis de maturidade e seis dimensões da gestão da inovação. Níveis de maturidade: Nível Reativo, Nível Ativo, Nível Definido, Nível Desempenhado, Nível Pervasivo, Dimensões da Gestão da Inovação: Estratégia e Intenção, Processos e Práticas, Cultura e Pessoas, Organização e Infraestruturas, Parcerias e Inovação Aberta, Inovar como inovamos.	5	6

<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>	<b>Características do Modelo</b>	<b>Nível</b>	<b>Dimensão</b>
Zalešna (2013)	<i>Maturation model for innovation management</i>	O modelo é composto por cinco fases. Uma empresa não inovadora, que não pensa em novos produtos. Consciência da necessidade de mudança. Interesse pela inovação. Sem atividades planejadas. Abertura dos proprietários à inovação. <i>Brainstorming</i> e outras técnicas de criatividade. Considerar os clientes como uma fonte de ideias. Primeiros projetos inovadores. Cooperação com organizações externas. Aprender a ser uma empresa inovadora.	5	7
Planview (2013)	<i>Innovation Management Maturity Model</i>	O modelo baseia-se em cinco níveis de maturidade e quatro dimensões: estratégia, pessoas, processos e ferramentas.	5	4
BERG Consulting (2013)	<i>The Innovation maturity model</i>	O modelo é composto por cinco níveis de maturidade: práticas inovadoras no nível de entrada, práticas inovadoras emergentes, práticas coordenadas no domínio da inovação, inovação, inovação na indústria.	5	-
Mudholkar (2014)	<i>A Supply Chain Innovation Maturity Model</i>	Existem três níveis de maturidade: reativo, estruturado, de controlo e de melhoria contínua.	3	-
KPMG (2014)	<i>Innovation Maturity Model</i>	O modelo distingue cinco níveis de maturidade inovadora: uma empresa não inovadora, uma empresa pouco inovadora, um inovador principiante, um inovador experiente e um líder em inovação. O modelo analisa áreas como a atividade de inovação, a atividade de investimento global, os efeitos económicos e de mercado e a escala da atividade inovadora.	5	4
Corsic, Neau (2015)	<i>Innovation Capability Maturity Model</i>	Os autores distinguiram cinco níveis de maturidade inovadora.	5	-
Raffai, Szikszai (2015)	<i>Innovation Capability Maturity Model</i>	Existem cinco níveis de maturidade que não foram nomeados e cinco áreas de análise, que são: conhecimento do mercado, formação, gestão de possibilidades, orientação para os hóspedes, racionalidade.	5	-
Hüsigg (2015)	<i>Computer Aided Innovation Maturity Model</i>	Foram distinguidas cinco fases: ferramentas de TI normalizadas; ferramentas CAI específicas, sistemas CAI integrados, CAI empresarial e soluções CAI 2.0 abertas; CAI 2.0 holísticas.	5	-
PDMA, Tim Foundation (2015)	<i>The Innovation Maturity Model</i>	O modelo inclui cinco níveis de maturidade: investigação, implementação, capacidade, eficiência e perfeição.	5	-
IRDG (2015)	<i>Innovation Capability Maturity Model</i>	Este modelo diferencia os cinco níveis de maturidade da inovação, que são: semear, defender, gerir, criar estratégias e aventurar-se.	5	-

<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>	<b>Características do Modelo</b>	<b>Nível</b>	<b>Dimensão</b>
Cukier, Konand Lyons (2016)	<i>Startup Ecosystem maturity model</i>	Os autores distinguiram neste modelo quatro níveis de maturidade: nascente, em evolução, maduro, autossustentável e oito áreas de análise: estratégias de saída, empreendedorismo nas universidades, financiamento, valores culturais para o empreendedorismo, meios de comunicação especializados, dados e investigação do ecossistema, gerações do ecossistema, eventos.	4	8
Stahl, Obach, Yaghmaei, Ikonen, Chatfield and Brem (2017)	<i>Responsible Research and Innovation (RRI) Maturity Model</i>	Neste modelo foram distinguidos cinco níveis de maturidade, a saber: desconhecido, exploratório/reactivo, definido, proactivo, estratégico e três áreas de análise: objetivo (motivação), processo (atividades realizadas), produto (resultados).	5	3
Arends (2018)	<i>Firm-level Innovation Capability Maturity Model</i>	Este modelo distinguia cinco níveis de maturidade, a saber: ad-hoc, baixo, intermédio, elevado, excelente e seis áreas de análise: visão e estratégia, rede de valor, processo e governação, resultados e <i>feedback</i> , recursos, cultura.	5	6
Bessiti (2018)	<i>Innovation Maturity Matrix</i>	Existem cinco níveis de maturidade, que são: consciência, definido, limitado, gestor, sustentado e três áreas de análise: escala de conhecimento, escala de ator, escala de contexto.	5	3
Demir (2018)	<i>Strategic Management Maturity Model for Continuous Innovation</i>	Existem seis níveis de maturidade: indefinido, inicial, planeado, desempenho, otimizado, excelente e sete áreas de análise: liderança, planeamento e execução, processo e ferramentas, estrutura e modelo, pessoas e cultura, gestão do desempenho, inovação.	6	7

Fonte: Adaptado de Inków (2019).

A análise dos modelos de maturidade da inovação, conforme detalhado no quadro 2, revela que a predominância incide sobre modelos que contemplam cinco níveis de maturidade. Destes, dois modelos estendem-se por seis níveis e três possuem quatro, enquanto um apresenta uma estrutura de três níveis. Independentemente do modelo, os autores identificaram variados níveis de maturidade da inovação, do mais baixo ao mais alto. O nível mais baixo é caracterizado pela ausência de qualquer atividade de inovação (Zaleśna, 2013; Essmann, 2009; Williams, 2010), enquanto o nível mais elevado se baseia na melhoria contínua e na gestão dos processos de inovação (Zaleśna, 2013; Esterhuizen et al., 2011; KPMG 2014). Além disso, estes modelos, sendo uma avaliação multicritério da maturidade da inovação, estes modelos também indicam em que áreas a organização deve fazer alterações para ascender a um nível superior de maturidade.

Outro modelo de medição da maturidade da cultura de inovação é através do Barómetro da Inovação, de acordo com o site oficial "*Innovation Barometer*". O Barómetro da Inovação é uma ferramenta que ajuda a entender o quão inovadores são os locais de trabalho, especialmente no setor público. Esta ferramenta é usada em vários países, incluindo Portugal, e tem vários propósitos: inspira os locais de trabalho no seu esforço de aumentar a qualidade e a eficiência através da inovação, mostrando "o que os outros fazem"; dá informações aos decisores políticos para que possam melhorar e desenvolver o setor público e é também usado em escolas e para formação, para mostrar o que está a ser feito em termos de inovação.

Este barómetro, sendo reconhecido como um bem público e utilizado por uma variedade de entidades e funções, desde inovadores, decisores políticos e consultores, até educadores e operadores de *clusters*, destaca-se pela sua versatilidade em servir diferentes propósitos e setores. Ele atua não só como um catalisador para a inovação, inspirando práticas e estratégias inovadoras, mas também como uma fonte de dados robusta que pode influenciar a formulação de políticas, estratégias de desenvolvimento de lideranças e, claro, fomentar novas aprendizagens entre os setores público e privado (Pereira, 2014).

Um estudo através da utilização do Barómetro da Inovação nos países nórdicos mostra que a grande maioria dos locais de trabalho do setor público são inovadores, ou seja, introduziram uma ou mais inovações ao longo de um período de dois anos. Na Dinamarca, Islândia, Noruega e Suécia, cerca de quatro em cada cinco locais de trabalho do setor público são inovadores. Os resultados mostram que a inovação é bastante valorizada e é uma parte fundamental de como funcionam os serviços públicos nesses países.

### **3. Enquadramento Metodológico**

A investigação em ciências sociais deve ser compreendida como uma “atividade guiada por um conjunto de regras metodológicas que asseguram a distinção do conhecimento científico daquele que é gerado pelo senso comum”, sendo o cumprimento destes requisitos metodológicos o “principal garante da objetividade nas ciências sociais e o melhor meio de contribuir para o seu progresso” (Tavares, 2012). Após uma fundamentação teórica sobre a inovação no setor público e posteriormente uma caracterização dos modelos de maturidade da cultura de inovação, será agora apresentada a metodologia adotada na realização da investigação empírica. Neste capítulo explicamos qual o propósito da pesquisa, quais as características da investigação, o método utilizado, fazemos uma descrição de quais os elementos e entidades que fazem parte do estudo e como irá decorrer a análise dos dados.

#### **3.1. Pergunta de Investigação e Objetivo do Estudo**

Segundo Quivy (2005) a formulação de uma pergunta inicial não apenas serve como um instrumento primordial para distanciar a investigação do senso comum, mas também necessita possuir três atributos essenciais: clareza, exequibilidade e pertinência. Esta importância é ressaltada uma vez que, por meio da pergunta de investigação consegue-se ter uma ideia clara acerca do objetivo a alcançar. A pergunta deve, além disso, ser precisa, realista e compreensível. Em um formato (CCC – Concisa, Clara e Completa): com esta pergunta o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que se procura saber, elucidar, compreender melhor. A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação.

Como ponto de partida, pretendeu-se perceber se existem práticas de inovação definidas nos Municípios e avaliar o grau de inovação nos Municípios que se mostram mais inovadores, ou seja, as autarquias que apoiam um maior número de projetos ligados à inovação e com um maior nível de investimento nos mesmos. Assim, considerando os pressupostos metodológicos, e partindo da pertinência que conduziu à realização do estudo, foi definida a seguinte pergunta de investigação: “Como se pode promover o desenvolvimento orientado de uma cultura de inovação/competências de inovação?”.

O objetivo geral deste estudo consiste na adaptação de uma ferramenta de autoavaliação da cultura de inovação, inicialmente desenvolvida para a Administração Central e denominada Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI), ajustando-a especificamente ao contexto local. Após a adaptação da ferramenta ao contexto local, a ferramenta passou a ser denominada: Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL). Esta revisão permitiu uma maior adequação à realidade e às necessidades específicas do contexto local, facilitando assim uma análise mais precisa e pertinente da cultura de inovação nas

administrações locais. A Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL) é um instrumento de autodiagnóstico que permite aferir o grau de maturidade da cultura de inovação Municipal.

## **3.2. Design de Investigação**

A metodologia é uma das componentes fundamentais de qualquer trabalho de investigação, surgindo como um meio essencial para atingirmos o objetivo a que nos propomos com recurso a processos válidos. Neste sentido, Carvalho (2009) refere que a metodologia corresponde à fundamentação teórica da investigação, o que implica o desenho da investigação, com a respetiva indicação do método de abordagem, técnicas utilizadas por forma a sustentar cientificamente o percurso de investigação. Nesta linha de pensamento, Taylor e Bogdan (1992) referem que a metodologia constitui uma forma de produzir a investigação, logo o modo como os problemas são abordados, como os diferentes pressupostos, interesses e propósitos levam à eleição de uma ou de outra metodologia. Em termos globais, o percurso metodológico pode ser quantitativo, qualitativo ou misto.

De acordo com as características da investigação, facilmente nos apercebemos que teríamos de adotar um tipo de investigação predominantemente qualitativa, tendo na sua base um paradigma interpretativista. A realidade é construída socialmente, o entendimento que as pessoas fazem dessa realidade, é influenciado pelos valores de cada indivíduo, por experiências anteriores, por conhecimentos existentes. No interpretativismo não existem verdades absolutas, nem somente uma explicação para determinado. É claro que perante o tema que está a ser estudado, iremos adotar a abordagem interpretativista, uma vez que estudo irá depender de opiniões, perceções e pontos de vista (Fischer, 2010).

Recorremos a uma metodologia qualitativa quando pretendemos obter uma ampla compreensão do fenómeno em estudo e o quando o nosso objetivo é mais do que avaliar é descrever e interpretar. Assim, o investigador deve observar, descrever, interpretar e apreciar o meio e o fenómeno tal como se apresentam sem pretender controlá-los. Com esta metodologia, pretendemos obter uma compreensão de toda a envolvente contextual e das particularidades do nosso objeto de estudo (Freixo, 2011). Os métodos de investigação qualitativa constituem uma prática dominante na ciência da Administração Pública (McNabb, 2013).

No que se refere ao design da investigação enquadra-se no design não experimental, quanto ao tipo de investigação enquadra-se num estudo caso, mais precisamente pela metodologia multi-caso, que é considerada uma variante da primeira abordagem, sendo constituída por mais do que um único estudo de caso (Yin, 2009). O estudo de caso corresponde a um exame abrangente e detalhado de um fenómeno associado a uma entidade social, que pode ser um indivíduo, grupo, família, comunidade ou organização. O principal objetivo de um estudo de caso é explorar, descrever e aumentar a compreensão de um fenómeno específico (Fortin, 2009). Os resultados

obtidos através da metodologia multi-caso possuem características mais robustas, razão pela qual são considerados mais convincentes (Yin, 2009). Esta metodologia permite obter informações detalhadas sobre um determinado fenómeno em um determinado contexto real, e estabelecer relações causais entre os fenómenos e os contextos onde se encontram (Fortin & Yin, 2009), permitindo fornecer argumentos mais fortes e duradouros do que estudos de caso contendo apenas um caso. Desta forma, a metodologia multi-caso tornou-se o método mais adequado para nossa investigação, uma vez que, serão considerados vários casos de uma cultura de inovação nos Municípios Portugueses.

### **3.3. Técnicas de Recolha de Dados**

Quanto à recolha de dados, a técnica utilizada foi a entrevista. Esta, por sua vez, constitui uma das técnicas de investigação qualitativa mais conhecidas e documentadas na literatura (Costa, 2012). Assim, as questões irão de acordo com a informação que se pretende obter de cada indivíduo, tratando-se de uma entrevista semiestruturada. Neste tipo de entrevista predominam perguntas em que o entrevistado é estimulado a expressar sua opinião, a apresentar o seu ponto de vista ou justificar o seu comportamento. O entrevistador pode conduzir a entrevista para obter os dados que deseja e é orientado na ordem em que faz as perguntas que achar mais convenientes em determinada etapa da entrevista. Essa orientação da entrevista é feita pelo entrevistador, com base na sensibilidade e tato para dar ao entrevistado uma liberdade de resposta controlada (Bryman, 2004).

A utilização do método de entrevista apresenta uma série de vantagens e desvantagens importantes na recolha de informações e na pesquisa. Entre as vantagens, destaca-se a facilidade de tratamento, pois as entrevistas permitem uma abordagem direta para a recolha de dados. Outra vantagem crucial é que as entrevistas não forçam os entrevistados a escolherem entre hipóteses pré-definidas. Isso significa que os participantes têm a liberdade de expressar suas opiniões e pensamentos de forma aberta, sem restrições, contribuindo para uma compreensão mais rica e detalhada do tópico em questão. Além disso, as entrevistas proporcionam um ambiente onde o entrevistado pode melhor exprimir seu pensamento e opinião. Outra característica positiva das entrevistas é que elas tendem a gerar respostas diversas e não antecipadas. A natureza aberta das perguntas permite que os entrevistados forneçam informações que podem ser inesperadas, revelando perspectivas valiosas que talvez não fossem consideradas de outra forma. No entanto, é importante considerar as desvantagens associadas ao método de entrevista. Uma delas é a demasiada flexibilidade. Outra desvantagem é a ausência de transparência em algumas situações. Os entrevistados podem não entender completamente os objetivos da pesquisa ou as razões por trás das perguntas, o que pode afetar a precisão e a honestidade de suas respostas. Por fim, as entrevistas estão sujeitas ao

enviesamento das respostas, tanto por parte do entrevistador quanto do entrevistado (Coutinho, 2011).

Para adaptar a FACIL ao contexto local, foram realizadas quatro entrevistas. Os Municípios participantes foram os seguintes: Município de Penela, Município de Bragança, Município de Oeiras e Município de Cascais. A escolha desses Municípios foi motivada pelo fato de demonstrarem ser pioneiros e destacarem-se dentro da estrutura organizacional municipal em termos de inovação.

Por exemplo, o Município de Penela possui o Gabinete de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo em sua estrutura. O Município de Bragança obteve reconhecimento ao ser premiado como um dos "Melhores Municípios para Viver", alcançando o 3º lugar nesse ranking. Além disso, foi também destacado com o prêmio de Câmaras Municipais com Maior Índice de Transparência, ocupando o 1º lugar entre as 18 capitais de distrito portuguesas.

No que diz respeito ao Município de Oeiras, este se destaca pela existência do Gabinete de Ciência e Inovação e pela criação do prestigiado "Prémio Oeiras Valley", que reconhece projetos inovadores. Por fim, o Município de Cascais tem a Divisão de Marketing e Inovação e recebeu o "Prémio Nacional de Inovação", sendo reconhecido como um verdadeiro impulsionador da inovação no âmbito da administração municipal.

Este conjunto de entrevistas com os mencionados Municípios contribuiu significativamente para a adaptação da FACIL ao contexto local, permitindo uma compreensão mais profunda das práticas inovadoras e das estruturas disponíveis para promover a inovação.

As entrevistas foram, em sua maioria, realizadas presencialmente, nas instalações das respetivas entidades entrevistadas. No entanto, no caso do Município de Penela, a entrevista foi realizada de forma remota, utilizando uma videochamada online por meio da plataforma Zoom. Essa abordagem permitiu a recolha de informações de maneira eficaz, apesar das circunstâncias que exigiram uma entrevista à distância. É importante destacar que as entrevistas não foram gravadas, devido à ausência de autorização por parte dos entrevistados, em conformidade com as práticas éticas de preservação da confidencialidade e do consentimento informado. Foram feitas apenas algumas anotações com o intuito de facilitar a posterior adaptação da FACIL. A duração de cada entrevista variou entre uma hora e uma hora e quarenta minutos.

As entrevistas efetuadas foram sustentadas por um guião de entrevista composto por dez áreas que abrangem a generalidade da arquitetura da gestão do município. Cada uma dessas áreas é avaliada através de um conjunto de evidências relativas às capacidades específicas que são essenciais para que exista uma cultura de inovação no contexto da gestão pública autárquica. O guião que serviu de base às entrevistas não sofreu nenhuma alteração. No entanto, no decorrer da entrevista tentou-se moldar uma ou outra questão com objetivo de um melhor entendimento, de obter uma resposta mais específica e de não quebrar a lógica do raciocínio dos entrevistados, como se pode ver no guião de entrevista na Apêndice A.

### 3.4. Tratamento e Análise da Informação

A abordagem qualitativa procurará usar técnicas que lhe permitam ter uma percepção mais completa de uma realidade mais restrita. Este paradigma de investigação pretende absorver, ao máximo, os valores, crenças e processos de facto social em análise, de maneira a dotar o investigador da visão do mundo através da perspectiva dos atores que visa estudar. A abordagem qualitativa centrará a sua atenção na análise exaustiva do fenómeno social e na acumulação de informação que permitirá a generalização empírica das conclusões obtidas (Rodrigues, 2011).

A análise de informação foi recolhida através de entrevistas semiestruturadas, utilizando o método de análise de conteúdo para o seu respetivo estudo.

A análise de conteúdo é um método de investigação utilizado para analisar a comunicação e conteúdo textual de forma sistemática e objetiva. É frequentemente aplicada em estudos qualitativos para a identificação de padrões, temas e significados em diversos materiais textuais, como documentos, entrevistas e discursos. Oferece a possibilidade de abordar informações e testemunhos de forma metódica, permitindo um estudo com um certo grau de profundidade e complexidade (Quivy & Campenhoudt, 1992). A análise de conteúdo permite aos investigadores interpretar e compreender melhor o contexto e os significados subjacentes nas comunicações, tornando-se um instrumento valioso em diversas áreas do conhecimento. É definido como a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (inclui observação e análise). As unidades de análise podem ser palavras, caracteres, temas, medidas de tempo ou espaço, ou tópicos. São definidas categorias analíticas para classificar as unidades e, assim, a comunicação é desagregada de acordo com as regras estabelecidas. Conforme Cardoso e Monteiro (2022) as categorias na análise de conteúdo referem-se a grupos ou temas específicos em que os dados textuais são organizados. Essas categorias são criadas com base nos objetivos da pesquisa e podem ser pré-definidas (dedutivas) ou emergir da própria análise dos dados (indutivas). Na metodologia dedutiva, a investigação inicia-se com uma hipótese ou teoria preexistente, seguindo um raciocínio que vai do geral para o específico. Procura-se, então, recolher e analisar dados que testem a validade desta hipótese. Por outro lado, a metodologia indutiva parte da observação direta de dados, a partir dos quais se procuram estabelecer padrões e, eventualmente, formular teorias. Este processo vai do específico para o geral, baseando-se na geração de novas teorias emergentes das observações (Guerra, 2006).

Neste estudo, a análise de conteúdo centrou-se especificamente no tema da inovação no setor público, com um enfoque particular na FACI. Durante as entrevistas, os entrevistados foram convidados a discutir e refletir sobre questões pertinentes à FACI, incluindo a possibilidade de sugerir melhorias. A abordagem utilizada na categorização dos dados foi indutiva, o que possibilitou uma compreensão aprofundada dos temas emergentes, diretamente baseada nas perspectivas e experiências dos entrevistados.

Devido à falta de autorização por parte dos entrevistados, as entrevistas não foram gravadas em suporte eletrónico. Consequentemente, não foi possível realizar a transcrição e codificação das mesmas, técnicas comuns de tratamento de dados em abordagens qualitativas. Contudo, durante o decurso das entrevistas, procedeu-se à adaptação de algumas questões com o intuito de promover uma interpretação mais fluída, ajustar algumas áreas à realidade local e simplificar certas perguntas para melhor atingir o objetivo pretendido. Os ajustes feitos durante as entrevistas contribuíram para a obtenção de informações valiosas e melhorias significativas, essenciais para o desenvolvimento do estudo em questão. Na Tabela 7, é possível observar o exemplo específico da área “Estratégia” na FACL e, após a sua adaptação, como se configura na FACIL. Esta tabela ilustra as alterações e desenvolvimentos, realçando as diferenças entre ambos. No Apêndice B, é possível consultar todas as áreas abrangidas por ambas as ferramentas, proporcionando uma visão abrangente das suas características e modificações.

**Tabela 7. Exemplo específico da área “Estratégia” na FACL e, após a sua adaptação, como se configura na FACIL.**

<b>Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACL)</b>	<b>Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)</b>
<p style="text-align: center;"><b>Estratégia</b></p> <p>Avaliar a capacidade da entidade pública para formular e alinhar uma estratégia de inovação com a estratégia organizacional.</p> <p>1.1 A entidade pública possui uma estratégia, aprovada pelo membro do Governo que a tutela, para um período igual ou superior a três anos.</p> <p>1.2 A estratégia da entidade pública, aprovada pelo membro do Governo que a tutela, inclui objetivos de inovação.</p> <p>1.3 Existe uma estratégia de inovação para a entidade pública (mesmo que não lhe tenha sido atribuída essa designação).</p> <p>1.4 Os processos estratégicos da entidade pública incluem a identificação de problemas futuros que podem exigir respostas inovadoras.</p> <p>1.5 As chefias intermédias e os trabalhadores sabem que devem contribuir para o processo de inovação da entidade pública e como o podem fazer.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estratégia</b></p> <p>Avaliar a capacidade do Município para formular e alinhar uma estratégia de inovação com a sua estratégia global.</p> <p>1.1 As Grandes Opções do Plano (GOP) e o Orçamento do Município incluem uma estratégia de inovação.</p> <p>1.2 A estratégia do Município inclui objetivos de inovação.</p> <p>1.3 Existe uma estratégia de inovação para o Município (mesmo que não lhe tenha sido atribuída essa designação).</p> <p>1.4 Os processos estratégicos do Município incluem a identificação de problemas futuros que podem exigir respostas inovadoras.</p> <p>1.5 As chefias intermédias e os trabalhadores sabem que devem contribuir para o processo de inovação do Município e como o podem fazer.</p>

Fonte: Elaboração própria.

## 4. Jogo da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)

A Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local é constituída por dez áreas que abrangem a globalidade da arquitetura de gestão do Município. Cada uma dessas áreas é avaliada através de um conjunto de evidências relativas às capacidades específicas que são essenciais para que exista uma cultura de inovação no contexto da gestão pública autárquica.

As dez áreas da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local são as seguintes: Estratégia; Liderança; Pessoas; Estrutura; Incentivos; Ferramentas; Gestão do risco; Redes e conhecimento; Compras Públicas; Financiamento. Cada área é definida por um objetivo central e é complementada por cinco questões pertinentes que exploram a essência específica de cada área da FACIL. Como podemos ver na tabela 8 as áreas da FACIL em detalhe.

**Tabela 8. Áreas da FACIL em detalhe**

Áreas da FACIL	Objetivo
Estratégia	Avaliar a capacidade do Município para formular e alinhar uma estratégia de inovação com a sua estratégia global.
Liderança	Avaliar a capacidade de desenvolver uma liderança da inovação alinhada com as atividades operacionais do Município.
Pessoas	Avaliar a capacidade de dispor de pessoas com competências de inovação.
Estrutura	Avaliar a capacidade da estrutura formal e informal do município para integrar e promover atividades e projetos de inovação.
Incentivos	Avaliar a capacidade de promoção da inovação através de incentivos específicos e da utilização do quadro de incentivos à inovação comuns a todo o setor público.
Ferramentas	Avaliar a capacidade de disponibilizar ferramentas de inovação para os trabalhadores e de estes as utilizarem no processo de inovação.
Gestão do Risco	Avaliar a capacidade do município para identificar e utilizar mecanismos de gestão do risco associados às atividades inovadoras.
Redes e Conhecimento	Avaliar a capacidade do município integrar redes de inovação e adquirir e partilhar conhecimento.
Compras Públicas	Avaliar a capacidade e utilização das compras públicas para facilitar a incorporação de inovação no Município.
Financiamento	Avaliar a capacidade de integrar objetivos de inovação no orçamento do Município e obter outras fontes de financiamento da inovação.

Fonte: Elaboração própria.

Este jogo foi especialmente projetado para grupos de 5 trabalhadores participantes, permitindo uma dinâmica interativa e colaborativa entre os jogadores. A seleção deste número de jogadores baseou-se na divisão da ferramenta em dez áreas distintas, sendo que cada uma dessas áreas compreende cinco questões.

São diversas as componentes essenciais do jogo FACIL, as quais conferem a esta ferramenta uma natureza complexa e altamente interativa. Cada uma dessas componentes desempenha um papel crucial na dinâmica e no propósito do jogo, contribuindo para a sua eficácia na promoção de uma cultura de inovação, as componentes de jogo estão demonstradas na tabela 9 e nos Apêndices D, E e F.

**Tabela 9. Componentes de Jogo da FACIL**

Componentes de Jogo	Objetivo
Tabuleiro	É a base do jogo, onde toda a ação acontece. O tabuleiro apresenta todas as áreas da FACIL e contém espaços para as cartas. Cada área está identificada por um logótipo.
Cartas de Resposta Individuais (50 cartas)	Estas cartas estão projetadas para respostas individuais. O jogador deve responder, de forma individual, à pergunta nela contida.
Cartas de Resposta Coletiva	Estas cartas são destinadas a respostas coletivas. Quando selecionadas, todos os jogadores participam no jogo, promovendo a colaboração e a interação entre todos.
Saco	Utilizado para guardar e sortear as bolas mistério. Assegure que a seleção das bolas seja feita de forma aleatória.
Bolas Mistério (20 bolas)	Cada bola corresponde a uma das áreas da FACIL. Os jogadores retiram uma bola do saco para determinar a área a ser jogada.
Fichas que representa cada área da FACIL	A ficha é o conteúdo da bola mistério. A ficha irá permitir escolher a área a ser jogada e demonstra que essa área já foi jogada anteriormente.
Ampulheta (1 min)	Usada para medir o tempo, os jogadores têm um tempo limitado para ler e responder a uma questão.
Caneta	Utilizada pelos jogadores para marcar a resposta, principalmente nas cartas de prova.

Fonte: Elaboração própria.

A figura 2 demonstra um exemplo das cartas de resposta coletiva:



**Figura 2.** Exemplo das Cartas de Resposta Coletiva

Fonte: Elaboração Própria

A figura 3 demonstra um exemplo das cartas de resposta individual:



**Figura 3.** Exemplo das Cartas de Resposta Coletiva

**Fonte:** Elaboração Própria

A figura 4 demonstra as Fichas que representa cada área da FACIL.



**Figura 4.** Fichas que representa cada área da FACIL

**Fonte:** Elaboração Própria

A figura 5 demonstra o tabuleiro de jogo da FACIL:



**Figura 5.** Tabuleiro de Jogo da FACIL

**Fonte:** Elaboração Própria

Antes de começar o jogo, é aconselhável que um dos jogadores faça uma breve demonstração de cada componente, para garantir que todos estejam familiarizados com a sua função e como usá-los.

Para iniciar o jogo da FACIL com sucesso, é essencial assegurar que tudo esteja devidamente preparado e organizado. Portanto, é crucial realizar os passos necessários para a preparação do jogo. Os passos da FACIL são apresentados na seguinte tabela 10.

**Tabela 10. Preparação do Jogo da FACIL**

<b>Componentes de Jogo</b>	<b>Objetivo</b>
Organização do Tabuleiro	Posicione o tabuleiro no local escolhido para a partida. Assegure-se de que todos os jogadores possam aceder e ver o tabuleiro com facilidade. Organize os demais componentes do jogo de maneira prática e ordenada ao redor do tabuleiro.
Organização das Cartas	Agrupe todas as cartas. De seguida, distribua-as pelo tabuleiro, posicionando cada conjunto na área correspondente, de acordo com os logotipos indicados.
Distribuição das Canetas	Forneça uma caneta a cada jogador. Certifique-se de que todas estejam a funcionar corretamente para evitar atrasos ou interrupções durante o jogo.
Preparação das Bolas Mistério	Coloque todas as bolas mistério dentro do saco, assegurando que esteja bem fechado. Agite para garantir uma distribuição aleatória das bolas no interior.
Posicionamento da Ampulheta	Coloque a ampulheta numa posição central e visível a todos os jogadores. Certifique-se de que todos consigam alcançá-la, uma vez que será uma componente crucial para controlar o tempo de jogo.

Fonte: Elaboração própria.

Certifique-se de que todos os jogadores compreendem as regras e o objetivo do jogo antes de começar. Uma breve revisão pode ser útil. Lembre-se de que, enquanto a competição pode ser animada, o objetivo principal é a diversão e a partilha de momentos memoráveis entre todos.

Após a conclusão da preparação do jogo, dá-se início ao jogo da seguinte forma, de acordo com as regras da tabela 11:

**Tabela 11. Regras do Jogo da Resposta Individual da FACIL**

<b>Componentes de Jogo</b>	<b>Objetivo</b>
Sorteio da Bola Mistério	O jogador inicia o jogo retirando uma bola mistério do saco. Após desvendar a bola, deve identificar o logótipo que determina a respetiva área da FACIL a ser explorada no tabuleiro.
Seleção das Cartas	Com base no logótipo revelado na ficha mistério, o jogador deve procurar no tabuleiro e retirar as cartas que correspondem àquela área específica. E coloca a ficha na respetiva casa no tabuleiro.
Distribuição das Cartas	Do conjunto de cartas selecionadas, retire 5 cartas e distribua-as, viradas para baixo, entre os jogadores, garantindo que cada um receba uma carta.
Resposta sob Pressão	Vire a ampulheta quando tiver todas as cartas distribuídas. Com o tempo a contar, todos devem virar as suas cartas, ler a questão e escrever a resposta. Atenção: todas as respostas devem ser concluídas antes que o tempo da ampulheta se esgote!
Continuação do Jogo	Uma vez que todos os jogadores tenham concluído as suas respostas, coloque as cartas preenchidas no local respetivo a cada área e viradas para cima, para identificar que já foram respondidas . O processo reinicia-se. Continue a jogar seguindo os passos acima até que todas as áreas da FACIL no tabuleiro estejam preenchidas.

Fonte: Elaboração própria.

Como o tabuleiro está dividido em dois jogos, o primeiro a ser jogado é o jogo de resposta individual, seguido pelo jogo de resposta coletiva. Segue-se as regras para o jogo de resposta coletiva, tabela 12:

**Tabela 12. Regras do Jogo da Resposta Coletiva da FACIL**

<b>Componentes de Jogo</b>	<b>Objetivo</b>
Tabuleiro de Jogo	Depois de finalizar o tabuleiro de respostas individuais, transitem para o tabuleiro de resposta coletiva, onde reencontrarão as conhecidas áreas da FACIL.
Posicionamento das Cartas	Disponham as cartas de resposta coletiva sobre o tabuleiro, em conformidade com as áreas correspondentes.
Sorteio da Bola Mistério	Repita o mesmo procedimento da resposta individual para determinar a área da FACIL a ser jogada (retire a bola mistério do saco, e coloque a ficha mistério no tabuleiro na respectiva área).
Preparação das Cartas	Com a bola mistério a indicar a área da FACIL a ser explorada, coloque as 5 cartas de resposta coletiva nos espaços designados para "Análise e Debate", com a face visível.
Eleição do Jogador	Escolham um jogador que ficará responsável por registrar a decisão coletiva na carta correspondente. Decidam em conjunto qual das 5 cartas será o ponto de partida para o debate.
Momento de Discussão	Todos têm uma voz. Este é o momento de trocar opiniões, compartilhar perspectivas e construir uma resposta consensual. Valorizem a diversidade de pensamentos e assegurem que todos participem ativamente.
Decisão Final	Uma vez alcançado um consenso, o jogador eleito registrará a resposta acordada na carta coletiva.
Continuação do Jogo	Depois de assinalada a resposta, coloque a carta no espaço apropriado do tabuleiro, com a face virada para cima, indicando que essa área já foi abordada. Retomem o processo desde o início. Continuem até que todas as áreas da FACIL no tabuleiro estejam devidamente preenchidas.

Fonte: Elaboração própria.

Esta etapa do jogo foi projetada para não ultrapassar os 30 minutos. Nesta etapa é importante que se mantenham atentos ao tempo e que se certifiquem de que as discussões sejam eficientes e produtivas.

## 4.1. Experimentação do Jogo da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)

Após a elaboração do jogo da FACIL, surgiu a necessidade de uma experimentação para avaliar sua eficácia e eficiência como ferramenta de promoção da cultura de inovação no contexto municipal. Para esta etapa fundamental, o Município de Cascais foi escolhido como o local de experimentação do jogo. A escolha deste Município é particularmente relevante devido ao seu perfil inovador e ao seu compromisso constante com a busca de soluções criativas a nível organizacional.

O Município de Cascais tem se destacado como um exemplo no que concerne à administração municipal inovadora em Portugal. Ao longo dos anos, o Município demonstrou um compromisso pioneiro em adotar abordagens inovadoras para enfrentar desafios locais, impulsionando projetos e iniciativas que abrangem diversas áreas. Exemplo disso são a DNA Cascais, um projeto piloto de desenvolvimento de startups, a dinâmica da política interna da autarquia, enquanto prestadora de serviços públicos de excelência, focados no cidadão, na resposta eficaz às necessidades dos munícipes, na procura de novas soluções para responder às necessidades da população e território. Mas também, no desenvolvimento tecnológico, enquanto aliado nessa estratégia, permitindo experimentar, testar e escalar as iniciativas desenvolvidas na comunidade empresarial local. A cultura de inovação em Cascais é distinguida com o “Prémio Nacional de Inovação”. O objetivo deste prémio, que o consórcio Jornal de Negócios, BPI e Claranet, em parceria com a Nova SBE e a Cotec Portugal atribuíram ao Município de Cascais, destaca a política impulsionadora de uma cultura de inovação e premeia os melhores talentos e os projetos que melhor traduzam este propósito.

No dia 22 de setembro de 2023, decorreu a experimentação do Jogo da FACIL no Município de Cascais e contou com a participação de dirigentes e trabalhadores da Divisão de Marketing e Inovação daquele Município e testou esta ferramenta de apoio ao desenvolvimento e à promoção da cultura de inovação adaptada aos Municípios Portugueses.

A fase experimental do Jogo da FACIL no Município de Cascais foi bem sucedida, após a experimentação procedeu-se à análise dos resultados obtidos. Para esta análise, recorreu-se à utilização da ferramenta Microsoft Excel, que desempenhou um papel de destaque na organização e interpretação dos dados recolhidos.

O modelo de avaliação da FACIL é composta por a escala de pontuação de *likert* de 1 a 7 pontos, em que o 7 significa uma confirmação total com a descrição da capacidade enunciada e o 1 significa a inexistência daquilo que é enunciado. Adicionalmente, cada uma das capacidades específicas possui um peso específico que é tido em consideração no cálculo da média ponderada em cada área da autoavaliação. Esta ponderação assegura que a contribuição de cada capacidade para a pontuação global da área seja avaliada de acordo com o seu peso

atribuído. Esta abordagem visa garantir uma avaliação equitativa e precisa das capacidades de inovação em cada área avaliada, garantindo a robustez do processo de avaliação, como podemos ver na tabela 13 a avaliação da FACIL.

**Tabela 13. Avaliação da FACIL (escala de *Likert* de 1 a 7)**

<b>Qualificação da Capacidade</b>	<b>N</b>	<b>Detalhe da Capacidade</b>
Capacidade ausente Sem expressão na dimensão Necessidades de desenvolvimento	1	Capacidade não presente ou não evidenciada no Município. (corresponde a um patamar de nível inferior)
Capacidade muito baixa Expressão muito baixa na dimensão Necessidades de desenvolvimento	2	Capacidade parcialmente presente no Município, sem expressão na dimensão, mas ainda está no início do processo e há poucos sinais de progresso. (corresponde a um patamar de nível muito baixo)
Capacidade baixa Expressão baixa na dimensão Necessidades de desenvolvimento	3	Capacidade presente no Município, com baixa expressão na dimensão, já fez algum progresso, mas ainda há trabalho a ser feito. (corresponde a um patamar de nível baixo)
Capacidade moderada Expressão intermédia na dimensão Espaço de melhoria	4	Capacidade presente no Município, expressão moderada na dimensão, já fez um progresso significativo, mas ainda há espaço para melhorias. (corresponde a um patamar de nível intermédio)
Capacidade forte Expressão significativa Oportunidades de otimização	5	Capacidade presente no Município, com influência expressiva na dimensão, com oportunidades de otimização. (corresponde a um patamar de nível forte)
Capacidade muito forte Expressão muito significativa Oportunidades de otimização	6	Capacidade presente no Município, com forte expressão na dimensão, demonstra um compromisso claro com a melhoria contínua. (corresponde a um patamar de nível muito forte).
Capacidade completa Expressão total Otimizada	7	Capacidade presente no Município, com impacto na dimensão, está a manter um alto nível de desempenho. (corresponde a um patamar de nível superior e distintivo)

Fonte: Adaptado da informação fornecida.

Após a conclusão da experimentação do jogo da FACIL, foi elaborado um relatório de autoavaliação detalhado (Apêndice G). De forma geral, é possível observar que o Município de Cascais demonstra uma cultura de inovação com um desenvolvimento moderado, o que fica evidente nos resultados obtidos durante o processo de avaliação, conforme apresentado na figura 6.

N	N	N	N	Valor Intermédio Escala
1	Estratégia	5,5	4,4	4,4
2	Liderança	4,6	4,4	4,4
3	Pessoas	3,7	4,4	4,4
4	Estrutura	4,9	4,4	4,4
5	Incentivos	4,2	4,4	4,4
6	Ferramentas	3,3	4,4	4,4
7	Gestão do Risco	2,4	4,4	4,4
8	Redes e Conhecimento	6,4	4,4	4,4
9	Compras Públicas	3,6	4,4	4,4
10	Financiamento	5,1	4,4	4,4
<b>Resultado Médio Global</b>		<b>4,4</b>		

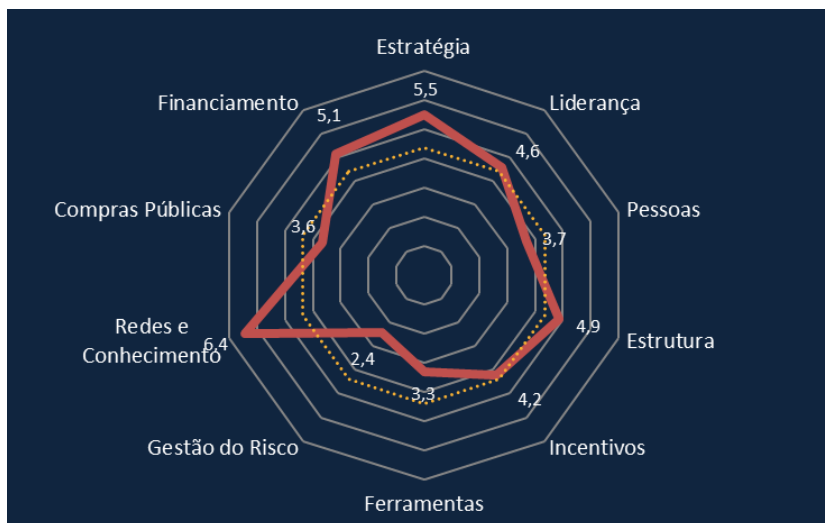
**Figura 6.** Resultados da Avaliação da FACIL no Município de Cascais

**Fonte:** Elaboração Própria

De acordo com os critérios estabelecidos para a interpretação de resultados, os Municípios que obtenham uma avaliação global entre 1 a 3 evidenciam uma cultura de inovação pouco desenvolvida. Com avaliação global entre 3,1 e 5, Os Municípios evidenciam uma cultura de inovação com um desenvolvimento moderado. Para uma avaliação global situada no intervalo entre 5,1 e 6, os Municípios evidenciam uma forte cultura de inovação. Os Municípios que obtenham uma avaliação entre 6,1 e 7 possuem uma cultura de inovação exemplar.

Analisando os dados apresentados na figura 6, verifica-se que o Município de Cascais obteve uma média global de 4,4 na experimentação da FACIL. Esta pontuação situa o Município dentro do intervalo de 3,1 a 5. Assim, podemos concluir que o Município de Cascais possui uma cultura de inovação com um nível de desenvolvimento moderado, indicando um compromisso com a inovação, mas ainda com oportunidades para aperfeiçoamento e crescimento nesta área.

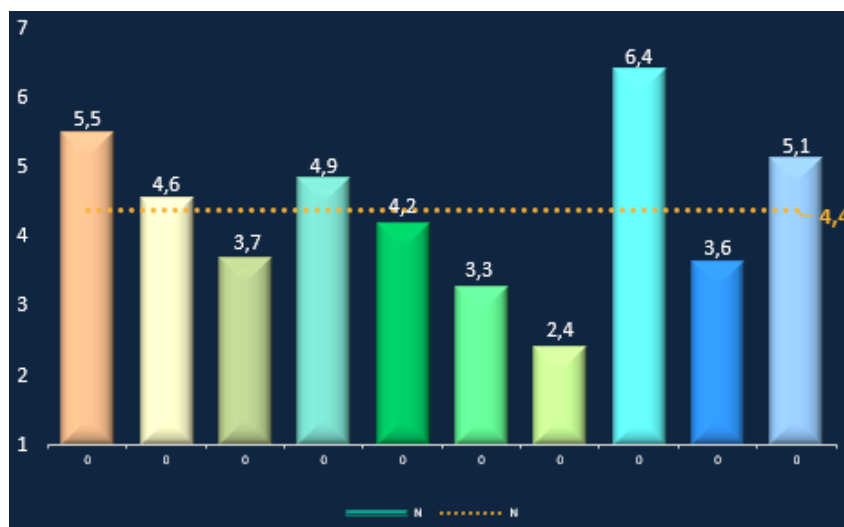
Na figura 7 apresentamos os resultados globais da FACIL no Município de Cascais.



**Figura 7.** Resultados globais da FACIL no Município de Cascais

**Fonte:** Elaboração Própria

Na figura 8 apresentamos os resultados médios da FACIL no Município de Cascais.



**Figura 8.** Resultados médios da FACIL no Município de Cascais

**Fonte:** Elaboração Própria

Podemos identificar as áreas de maior destaque ao observar aquelas que obtiveram pontuações acima da média. Essas áreas representam os pontos fortes do Município de Cascais em termos de cultura de inovação, as áreas com um valor acima da média são: Redes e Conhecimento (média 6,4), Estratégia (média 5,5), Financiamento (média 5,1), Estrutura (média 4,9) e Liderança (média 4,6).

As áreas que apresentaram valores abaixo da média estipulada: Incentivos (média 4,2), Pessoas (média 3,7), Compras Públicas (média 3,6), Ferramentas (média 3,3) e Gestão do Risco (média 2,4). Estas áreas evidenciam uma necessidade urgente de intervenção detalhada. Foi elaborado um plano de melhoria, que propõe intervenções e estratégias específicas destinadas a apoiar e elevar o desempenho destas áreas fulcrais. O plano alinha-se estrategicamente às necessidades identificadas, oferecendo possíveis melhorias nessas áreas. Apresentado na seguinte figura 9.

Na figura 9, apresentamos o plano de melhoria para o Município de Cascais, de acordo, com as áreas que estão abaixo da média pretendida (média 4,4).



**Figura 9.** Plano de Melhoria de Competências de Inovação para o Município de Cascais

**Fonte:** Elaboração Própria

Após a conclusão da atividade, que contou com a presença de 10 participantes, sendo eles dirigentes e trabalhadores da Divisão de Marketing e Inovação daquele Município, foi solicitado aos participantes que avaliassem a atividade. Para facilitar este processo e encorajar um *feedback* imediato e interativo, foi disponibilizado um QR code aos participantes.

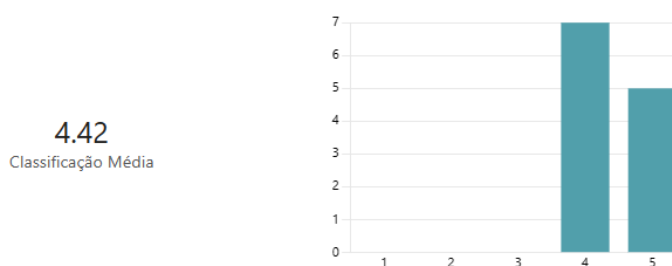
Através do *QR code*, os participantes tiveram a oportunidade de aceder à plataforma Microsoft Forms que é uma plataforma de avaliação onde puderam expressar as suas opiniões e perceções sobre a atividade, contribuindo com avaliações e sugestões de melhorias para o "Jogo da FACIL". Este método visou promover uma avaliação rápida e acessível, incentivando os participantes a partilhar melhorias que possam enriquecer e aprimorar futuras

implementações do jogo. O objetivo desta estratégia foi recolher informações úteis e práticas que possam ajudar a aperfeiçoar e otimizar o "Jogo da FACIL", garantindo que continue a evoluir e a ser uma ferramenta eficaz e relevante para promover a cultura de inovação.

A primeira questão proposta para avaliação foi: "No geral, como avalia a experiência de jogar a FACIL?". Os participantes tiveram a oportunidade de avaliar a sua experiência numa escala de 1 a 5, onde o número 1 representava "Muito Insatisfeito" e o número 5 "Muito Satisfeito".

A resposta a esta questão obteve uma classificação média de 4,42. A maioria dos participantes atribuiu uma avaliação de 4 à sua experiência com o jogo. Este resultado sugere que, em geral, os participantes tiveram uma boa experiência ao jogar a FACIL, como podemos ver na figura 10.

1. No geral como avalia a experiência de jogar a FACIL ?



**Figura 10.** Avaliação da primeira resposta do *feedback* do Jogo da FACIL

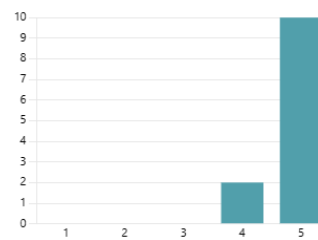
**Fonte:** Elaboração Própria

A segunda questão apresentada para avaliação foi: "O jogo promoveu a interação entre os jogadores?". Similar à questão anterior, os participantes avaliaram sua experiência numa escala de 1 a 5, sendo o número 1 equivalente a "Muito Insatisfeito" e o número 5 a "Muito Satisfeito".

Esta questão recebeu uma classificação média expressivamente alta de 4,83, e a maioria dos participantes atribuiu a nota máxima, 5, à interação proporcionada pelo jogo, conforme ilustrado na figura 11.

2. O jogo promoveu a interação entre os jogadores ?

4.83  
Classificação Média



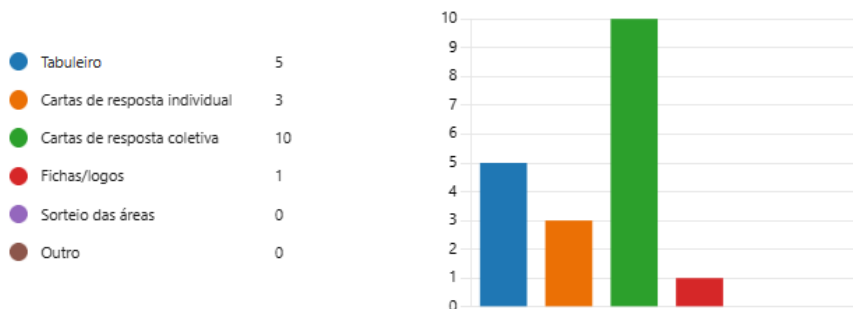
**Figura 11.** Avaliação da segunda resposta do *feedback* do Jogo da FACIL

**Fonte:** Elaboração Própria

Na terceira questão proposta foi: “Quais os aspetos do jogo que mais gostou?” e esta questão teve as seguintes opções de escolha: Tabuleiro, Cartas de resposta individual, Cartas de resposta coletiva, Fichas/Logos, Sorteio das áreas e a opção de outro.

Nesta questão a opção que se destacou e foi mais apreciada pelos participantes foram as “Cartas de Resposta Coletiva” (Figura 12).

3. Quais os aspetos do jogo que mais gostou ?

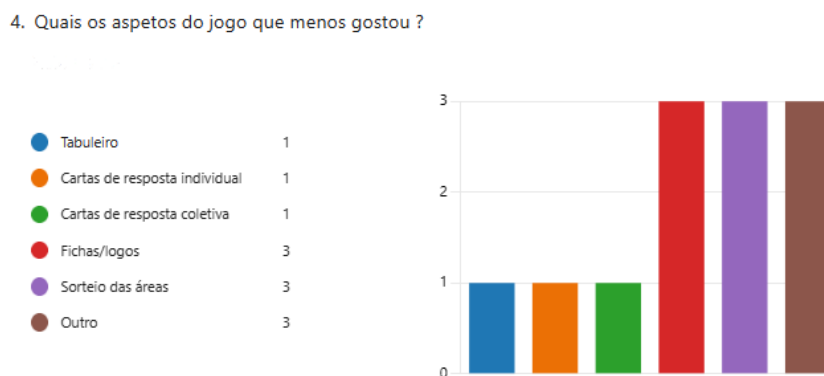


**Figura 12.** Avaliação da terceira resposta do *feedback* do Jogo da FACIL

**Fonte:** Elaboração Própria

Na quarta questão proposta foi o oposto da anterior: “Quais os aspetos do jogo que menos gostou?” e está questão teve as seguintes opções de escolha: Tabuleiro, Cartas de resposta individual, Cartas de resposta coletiva, Fichas/Logos, Sorteio das áreas e a opção de outro.

As “Fichas/Logos” e o “Sorteio das Áreas” foram os elementos que mais se destacaram como áreas para possíveis melhorias. Além disso, na opção "Outro", algumas respostas destacaram que não havia aspetos negativos a apontar, como evidenciado pelos comentários “Nada” e “Não há nada a apontar”. Também foi sugerido que poderiam ser usados lápis para evitar danificar as peças do jogo (Figura 13).



**Figura 13.** Avaliação da quarta resposta do *feedback* do Jogo da FACIL

**Fonte:** Elaboração Própria

A quinta questão proposta foi: “Que alterações/melhorias introduzia no jogo da FACIL ?”, nesta questão a avaliação foi feita através de resposta de desenvolvimento. E as alterações / melhorias através da resposta foram as seguintes apresentadas na tabela 14.

**Tabela 14. Avaliação da quinta resposta do *feedback* do Jogo da FACIL**

**“Que alterações/melhorias introduzia no jogo da FACIL ?”**

- Adequação dos termos/questões.
- Uma carta glossário que explique o conceito de cada categoria: ferramentas, incentivos, etc.
- A possibilidade de haver grupos mais heterogêneos.
- Tentar um processo mais inovador na escolha das áreas.
- Apenas simplificar algumas das descrições.
- Introduzir opção para “Não Sabe”.
- Clarificação de alguns conceitos, identificar o nome da área por baixo dos logos, última etapa com a definição de prioridades com cartas de cores.
- Ter a opção de resposta desconheço.
- Identificação das áreas no manual de instruções, através de logótipo correspondente.
- Fundo branco nos retângulos do tabuleiro para melhor leitura das áreas; perguntas mais curtas; escala de resposta par ( não existindo número do meio) com opção de “Não sei” para se ter a noção do nível de conhecimento das matérias.
- Clarificar algumas questões. Criar momento de resumo com pontos fortes e fracos da organização na perspetiva do grupo.
- Conduzir a uma avaliação de linhas gerais. Apresentar uma análise pós jogo.

Fonte: Elaboração própria.

A sexta questão proposta: “Tornaria a Jogar?”, nesta questão a resposta é através de seleção com a opção “Sim” e “Não”. A resposta predominante foi “Sim”, o que demonstra que a maioria dos participantes teve uma experiência positiva e expressou interesse em jogar o "Jogo da FACIL" novamente (Figura 14).

6. Tornaria a jogar ?



**Figura 14. Avaliação da sexta resposta do *feedback* do Jogo da FACIL**

**Fonte: Elaboração Própria**

A sétima e última questão, “A quem recomendaria este jogo?”, foi estruturada para capturar a quem os participantes considerariam adequado ou beneficiário para jogar o "Jogo da FACIL", proporcionando várias opções de escolha: Colegas de secção/unidade/departamento, Colegas de outras secções/unidade/departamento, Colegas de outros Municípios, Políticos locais , e a opção de outro.

Nesta questão, a opção que teve uma maior pontuação foi “Colegas de outras secções/unidade/departamento” indicando que os participantes veem o jogo como uma ferramenta útil não apenas para a sua área de trabalho, mas também para uma aplicação mais ampla dentro da organização. Este *feedback* sugere que o jogo pode ser uma ferramenta valiosa para promover a inovação, colaboração e compreensão mútua entre diferentes secções ou departamentos dentro de uma organização (Figura 15).

#### 7. A quem recomendaria este jogo ?



**Figura 15.** Avaliação da sétima resposta do *feedback* do Jogo da FACIL

**Fonte:** Elaboração Própria

De maneira global, o *feedback* recolhido da experimentação do "Jogo da FACIL" revela-se bastante positivo. A avaliação favorável dos participantes evidencia o sucesso da ferramenta como meio de promoção da cultura de inovação.

A maioria dos jogadores expressou satisfação com a experiência, mostrando interesse em voltar a jogar e recomendando-o a colegas de outras secções, unidades e departamentos. Este é um claro indicador da eficácia do jogo em envolver os participantes e proporcionar um ambiente propício à reflexão, aprendizagem e colaboração em torno dos temas de inovação.

## **Conclusões, Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação**

A inovação constitui o motor que dinamiza a evolução social e económica, permitindo a adaptação e a prosperidade em um mundo em constante mudança. A inovação é crucial para fomentar a modernização e a competitividade, sendo a alavanca que potencia o desenvolvimento sustentável e a capacidade de adaptação às novas realidades e desafios que as organizações e a sociedade atualmente enfrentam.

Na verdade, o insucesso na inovação é uma componente intrínseca do processo, funcionando como uma fonte valiosa de aprendizagem e reflexão que alimenta a melhoria contínua e a resiliência nas abordagens inovadoras subsequentes. Sendo assim, torna-se pertinente dar continuidade aos estudos sobre a inovação no setor público, fomentando assim uma Administração Pública mais ágil, eficiente e preparada aos constantes desafios e mudanças da sociedade atual.

Ao longo da realização deste estudo, foi possível adaptar uma ferramenta de autoavaliação da cultura de inovação ao contexto local, já previamente existente para a Administração Central, permitindo recolher evidências cruciais sobre as capacidades necessárias para fomentar uma cultura inovadora. Este trabalho, por meio da realização de entrevistas a Municípios previamente selecionados, possibilitou que a Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local se adaptasse e evoluísse inovadoramente para a criação do "Jogo da FACIL". Este jogo, sendo interativo, permite aos trabalhadores partilhar conhecimento e interagir ao longo da sua realização. Este passo inovador possibilitou uma compreensão mais aprofundada e crítica das práticas e dinâmicas de inovação prevalentes no setor público e avaliar o grau de maturidade da cultura de inovação desse mesmo Município. A implementação inicial deste jogo, como teste-piloto, proporcionou uma perceção valiosa sobre as práticas inovadoras atualmente exercidas no setor público, permitindo uma análise e reflexão detalhada sobre a maturidade e eficácia das estratégias de inovação em curso no Município selecionado para o estudo.

Concluimos assim, que a ferramenta adaptada poderá ser um barómetro significativamente útil para avaliar o nível de inovação nos Municípios Portugueses. A ferramenta não só identifica as áreas que necessitam de uma maior intervenção, como também reconhece falhas, desafios e oportunidades que os Municípios enfrentam no que concerne a uma cultura de inovação. A ferramenta contribui eficazmente para uma verdadeira caracterização quantitativa do grau de inovação que um determinado Município apresenta numa certa data ou período.

Na experimentação do jogo da FACIL observou-se um evidente entusiasmo dos trabalhadores em participar na atividade, mostrando um interesse genuíno e uma preocupação ativa na criação e implementação de propostas inovadoras para o Município selecionado. Os trabalhadores

valorizaram a utilidade da ferramenta, reconhecendo-a como um instrumento eficaz para avaliar o nível de inovação dos seus departamentos e do Município como um todo.

Refletindo sobre este estudo, cumpre-nos dizer que, como ocorre em muitas investigações, enfrentámos várias dificuldades durante a sua concretização, resultando em algumas limitações inerentes. Entre as dificuldades encontradas, destacamos a falta de estudos que aprofundem a relação entre a cultura de inovação e o poder local, revelando-se assim uma significativa lacuna no conhecimento desta interação fundamental. Uma outra limitação evidenciada foi a escassez de ferramentas e estratégias robustas destinadas a avaliar e caracterizar quantitativamente a cultura de inovação nos Municípios Portugueses. Esta lacuna manifesta-se, impedindo uma avaliação eficiente e completamente precisa do nível de inovação que um certo município apresenta, sendo que poderia ser complementada com a aplicação de outras ferramentas.

Quanto às futuras linhas de investigação, destacamos a necessidade de prosseguir com a adaptação da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local, fazendo as necessárias alterações e adaptações de forma a conseguir que esta possa ser cada vez mais eficaz a fazer um diagnóstico do nível de inovação de um Município ou organização governativa de contexto local. Propomos assim, uma expansão e melhoria da ferramenta, mediante a inclusão de mais áreas de avaliação e a realização de ajustes em questões específicas, permitindo uma análise mais compreensiva e ajustada às necessidades e realidades locais. Importa salientar que outros Municípios já demonstraram interesse em implementar esta atividade junto dos seus trabalhadores e uma outra potencialidade da ferramenta é a sua aplicação a nível por exemplos das comunidades intermunicipais. De salientar por último que a ferramenta possibilita a comparação dos níveis de inovação entre Municípios que pertencem a um mesmo território ou região, o que poderá contribuir para a criação de um ranking ou uma lista dos Municípios mais inovadores num determinado espaço geográfico.

## Lista de Referências

- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789–798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Barbosa, M. (2009). *Inovação no Setor Público: Obstáculos e Alternativas*.
- Bilhim, João. 2004. *A Governação nas Autarquias Locais*. Estoril: Principia. Capítulo 1.
- Borins, S. (2001). Innovation, success and failure in public management research: some methodological reflections. *Public Management Review*, 3(1), 3–17.
- Bugge, M. M. & Bloch, C. W. (2016). Between bricolage and breakthroughs-framing the many faces of public sector innovation, *Public Money & Management*, 36:4, 281-288, DOI: 10.1080/09540962.2016.1162599.
- Cardoso, E., & Monteiro, M. C. S. (2022). *Análise de Conteúdo. Experiências Metodológicas na Comunicação*, 103.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Claro, J. D. M. (2012). *Avaliação da maturidade organizacional em gestão de projetos: adaptação do OPM3® SAM a um sector de paragens programadas* (Doctoral dissertation, Faculdade de Ciências e Tecnologia).
- Correia, P., Mendes, I., & Bilhim, J. (2019). As Redes de Colaboração como fator Inovador na Implementação de Políticas Públicas. *Um Enquadramento Teórico com Base na Nova Governação Pública*, *Lex Humana*, Petrópolis, 11(2), 143-162.
- Costa, Dália. 2012. “A Recolha de Dados: Técnicas Utilizadas”. In *Metodologia para a Investigação Social*, coord. Hugo Consciência Silvestre, e Joaquim Filipe Araújo. Lisboa: Escolar Editora, 141-70.
- Costello, T., & Prohaska, B. (2013). Innovation. *IT Professional*, 15(3), 61–63.
- Davenport, T. H. (1993). *Reengineering Work through Information Technology*. In Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1177/1354066102008003004>
- De Lancer Julnes, P., Gibson, E. (2015). *Innovation in the Public and Nonprofit Sectors*. New York, London, Routledge
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations: A Meta-Synthesis of the Literature. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(3), 159-176.
- Demircioglu, M.A., & Audretsch, D.B. (2017). Conditions for innovation in public sector

- organizations. *Research policy*, 46(9), 1681-1691
- Drucker, P. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Perennial, 1986.
- Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation: cultivating the synergy that fosters new ideas*. New York: AMACOM.
- El-Taliawi, O., Dayal, O., (2018), "Ethics and Public Administration". In: Farazmand, A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, pp. 1-4.
- France22 (2022), "Strasbourg Declaration on the Common values and challenges of European Public Administrations".
- Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, 92(7–8), 96–103.
- Green, L., Howells, J., & Miles, I. (2001). *Services and innovation: dynamics of service innovation in the European Union*. PREST and CRIC, University of Manchester.
- Guedes, S.I.L. (2018). *Inovação no Setor Público em Portugal-Estudo Comparativo dos Laboratórios de Inovação nos Estados-Membros da União Europeia*. Coimbra: Doctoral dissertation, Universidade de Coimbra.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Lucerna.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). *Innovation in the public sector, On the differences between public and private sector innovation (D9 ed.)*. Public Report.
- Hartley, J., Sorensen, J., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73, 821- 830.
- Hollanders, H., Arundel, A., Buligescu, B., Peter, V., Roman, L., & Simmonds, P. (2013). *European Public Sector Innovation Scoreboard*. 1–80. <https://doi.org/10.2769/72467>
- Horgan, S. F. B. (2021). *Modernização administrativa: a evolução no sistema de informação estatística dos recursos geológicos (Master's thesis)*.
- Junior, J. F. (2005). *Gestão Empreendedora: Um Factor de Vantagem Competitiva sustentável à inovação contínua nas organizações de Aprendizagem Numa Economia do Conhecimento (Doctoral dissertation, Universidade de Aveiro (Portugal))*.
- Kilcline, K., Dhubbáin, Á. N., Heanue, K., O'Donoghue, C., & Ryan, M. (2021). Addressing the challenge of wood mobilisation through a systemic innovation lens: The Irish

- forest sector innovation system. *Forest Policy and Economics*, 128, 102-461.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *Innovation in the public sector: On innovation in the public sector (D20 ed.)*. Public Report.
- LabX (2023), *Toolbox para serviços públicos centrados nas pessoas*. Lisboa: AMA – Agência para a Modernização Administrativa, 2.<sup>a</sup> edição. Disponível em <https://labx.gov.pt>.
- Larrouqué, D. (2018). O que se entende por "Estado neoweberiano"? Contribuições para o debate teórico em uma perspectiva latino-americana. *Revista CLAD de Reforma e Democracia*, (70), 7-30.
- Lewis, J.M., Ricard, L.M., & Klijn, E.H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*. 84(2), 288-307.
- Machado, A., de Agapito Kangerski, F., Dandolini, G. A., da Silveira, G. M., de Souza, J. A., Watanabe-Wilbert, J. K., ... & Morales, P. D. A. (2022). *Inovação no setor público: desafios e possibilidades*. Pimenta Cultural.
- Mager, B. (2016). *Innovating public services*. In *Service Design Network (Ed.), Service Design Impact Report: Public Sector* (pp. 8–13). Retrieved from [www.servicedesign-network.org](http://www.servicedesign-network.org)
- Mano, R. S. (2010). Organizational Crisis, Adaptation, and Innovation in Israel's Nonprofit Organizations: A Learning Approach. *Administration in Social Work*, 34(4), 344–350. doi:10.1080/03643107.2010.500985
- Maroto, A., & Rubalcaba, L. (2005). *Innovation in the public sector, The structure and size of the public sector in an enlarged Europe*. (D14, Ed.). Public Report.
- Marques, S. R., Natário, M. M. S., & Rosa, M. C. (2023). Fatores que Influenciam a Inovação nos Serviços da Administração Pública Local: O Caso dos Municípios da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela. *RPER*, (64), 65-82.
- Merloni, F. (2019). *Corruption and Public Administration. The Italian Case in a Comparative Perspective*. London, New York, Routledge.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed.)*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Oliveira Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (E. Editora (ed.); 3.a Edição).
- Oliveira, A; Carneiro, A; Konzen, I; Neto, J. (2015). *Discussões Sobre Inovação no Setor Público*.

- Oliveira, V.R.M. (2015). *Inovação no Setor Público em Portugal: A Perspetiva dos Cidadãos*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Marketing. Covilhã: Universidade da Beira Interior, Ciências Sociais e Humanas.
- Omachonu, V. K., & Einspruch, N. G. (2010). Innovation in Healthcare Delivery Systems: A Conceptual Framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(1), 1–20.
- Pantiru, M. C. (2019). “Ethics, an integral part of the organizational culture in the European public administrations”. EUPAN survey during the Romanian Presidency of the Council of the European Union in 2019.
- Paralta, P.L. (2019). *A Inovação de Serviço no Setor Público: Um Estudo Exploratório*. Lisboa: Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal).
- Pereira, N. B. M. C. (2014). *Um sistema de indicadores de inovação para as pequenas e médias empresas do setor metalúrgico e metalomecânico* (Doctoral dissertation).
- Rocha, J. A. Oliveira (2001), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Rodrigues, M. (2011). O tratamento e análise de dados. *Metodologia para a investigação social*, 179-230.
- Rouet, G., Côme, T. (2023). *Participatory and Digital Democracy at the Local Level*. Springer.
- Salge, T. O., & Vera, A. (2012). Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation. *Public Administration Review*, 72(4), 550– 560. doi:10.1111/j.1540-6210.2012.02529. x.550
- Santos, B. (org), rizardi, b. M. Et al, *caminhos da inovação no setor público, Brasília: enap, 2022. 392p;isbn:978-65-87791-58-6*.
- Saunila, M. (2016). Abordagem de medição de desempenho para a capacidade de inovação nas PME. *Revista Internacional de Gestão da Produtividade e do Desempenho*, 65(2), 162-176.
- Sousa m. J., ferreira c., vaz d. *Innovation public policy – the case of Portugal*. *Management and Economics Research Journal*, 6, 14 pages. 2020.
- Stanisławski R., (2013). Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Organizacja i Kierowanie*, 4(157), 119-139.
- Tavares, António Fernando F. (2012). “Programas de Investigação nas Ciências Sociais”. In *Metodologia para a Investigação Social*, coord. Hugo Consciência Silvestre, e Joaquim Filipe Araújo. Lisboa: Escolar Editora, 9-34.

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change* (3rd ed.). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: John Wiley & Sons. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)80033-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)80033-3)
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639–656.
- Windrum, P., & García-Goñi, M. (2008). A neo-Schumpeterian model of health services innovation. *Research Policy*, 37(4), 649–672. doi: 10.1016/j.respol.2007.12.011
- Yen, H. R., Wang, W., Wei, C.-P., Hsu, S. H.-Y., & Chiu, H.-C. (2012). Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems*, 53(4), 813– 824. doi:10.1016/j.dss.2012.05.

## Legislação

**Contrato Extrato 12/2019** – Contrato entre a Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL) e a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais - Fundação FEFAL.

**Decreto-Lei 86-A/2016, de 29 de dezembro** – Estabelece o regime jurídico da formação profissional na Administração Pública.

**Decreto-Lei n.º 14-A/2020, de 18 de março** – Declara o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública.

**Decreto-Lei n.º 160/79, de 30 de maio** – Criação do Instituto Nacional de Administração (INA).

**Decreto-Lei n.º 173/2019, de 13 de dezembro** – Adapta o regime de formação profissional à Administração Local.

**Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de Março** - Altera o modelo de ensino e formação na Administração Pública, cria o Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.), e extingue a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.

**Decreto-Lei n.º 193/2015, de 14 de setembro** – Procede à extinção da Fundação para os Estudos e Formação Autárquica, com integração dos respetivos fins e atribuições na Direção-Geral das Autarquias Locais.

**Decreto-Lei n.º 202/2006, de 27 de Outubro** – Estabelece o Programa de Governo que consagra a modernização da Administração Pública como um dos instrumentos essenciais da estratégia de desenvolvimento do País.

**Decreto-Lei n.º 2-A/2020, de 20 de março** – Procede à execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março.

**Decreto-Lei n.º 306/83, de 30 de junho** – Estabelece a orgânica do Instituto Nacional de Administração (INA).

**Decreto-Lei n.º 48/2012 de 19 de fevereiro de 2012** – Aprova a orgânica da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.

**Decreto-Lei n.º 78-A/98 de 31 de Março** – Define a estrutura e modo de funcionamento dos centros de formalidades de empresas (CFE), de âmbito nacional, que visam facilitar os processos de constituição, alteração ou extinção de empresas e atos afins.

**Despacho 11427/2021, de 19 de Novembro, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 225, de 19 de novembro de 2021-** Cria o Centro Qualifica AP para a Administração Local.

**Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março** – Define orientações para os serviços públicos em cumprimento do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, em execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março.

**Despacho n.º 4468/2018, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 88, de 8 de maio de 2018** – Reconhece a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais - Fundação FEFAL.

**Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho** – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

**Lei n.º 24/1996, de 31 de Julho** – Lei de Defesa do Consumidor.

**Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho** – Estabelece o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).

**Portaria n.º 78/2019, de 14 de março** – Estabelece regras transversais às nomeações para os gabinetes de apoio aos titulares de cargos políticos, dirigentes da Administração Pública e gestores públicos.

**Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, datada de 31 de julho de 2020** – Aprova a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023.

# Anexos

## Anexo I – Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI)



não paramos  
**ESTAMOS ON**

Saiba mais em [eportugal.gov.pt](http://eportugal.gov.pt)  
Centro de Contacto Europeu 800 301 990  
Centro de Contacto Emprego 800 301 990



### ÍNDICE

EQUIPA DE PROJETO .....	3
APRESENTAÇÃO .....	4
ESTRUTURA DA FERRAMENTA .....	5
1. ESTRATÉGIA .....	5
Objetivo .....	5
Capacidades específicas .....	5
2. LIDERANÇA .....	6
Objetivo .....	6
Capacidades específicas .....	6
3. PESSOAS .....	6
Objetivo .....	6
Capacidades específicas .....	6
4. ESTRUTURA .....	7
Objetivo .....	7
Capacidades específicas .....	7
5. INCENTIVOS .....	7
Objetivo .....	7
Capacidades específicas .....	7
6. FERRAMENTAS .....	8
Objetivo .....	8
Capacidades específicas .....	8
7. GESTÃO DO RISCO .....	8
Objetivo .....	8
Capacidades específicas .....	9
8. REDES E CONHECIMENTO .....	9
Objetivo .....	9
Capacidades específicas .....	9
9. COMPRAS PÚBLICAS .....	10
Objetivo .....	10
Capacidades específicas .....	10
10. FINANCIAMENTO .....	10
Objetivo .....	10

não paramos  
**ESTAMOS ON**

Saiba mais em [eportugal.gov.pt](http://eportugal.gov.pt)  
Centro de Contacto Europeu 800 301 990  
Centro de Contacto Emprego 800 301 990

PÁGINA 1 DE 32



Capacidades específicas.....	10
MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO.....	12
PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO.....	12
ESCALA DE PONTUAÇÃO.....	13
PESO E MÉDIA PONDERADA.....	13
EVIDÊNCIAS.....	13
RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO.....	14
INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO.....	14
ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	14
ELABORAÇÃO E DISCUSSÃO DO RELATÓRIO.....	14
APROVAÇÃO E ENVIO À ENTIDADE PÚBLICA.....	14
PLANO DE MELHORIA DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO.....	16
IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	16
IDENTIFICAÇÃO DE SOLUÇÕES.....	16
ELABORAÇÃO DO PLANO.....	16
APROVAÇÃO E ENVIO À ENTIDADE PÚBLICA.....	16
FORMA DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA.....	17
ANEXO 1: FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO.....	18
1. ESTRATÉGIA.....	19
2. LIDERANÇA.....	20
3. PESSOAS.....	21
4. ESTRUTURA.....	22
5. INCENTIVOS.....	23
6. FERRAMENTAS.....	24
7. GESTÃO DO RISCO.....	25
8. REDES E CONHECIMENTO.....	26
9. COMPRAS PÚBLICAS.....	27
10. FINANCIAMENTO.....	28
ANEXO 2: RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO.....	29
ANEXO 3: PLANO DE MELHORIA DE COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO.....	30



#### EQUIPA DE PROJETO

Abel Carreira  
 Diretor-Serviços  
 Direção de Serviços de Promoção da Inovação na Gestão  
 INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Carlos Casão Carapelo  
 Subdiretor-Geral  
 INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Elisa Pires  
 Técnica Superior  
 Direção de Serviços de Formação e Qualificação  
 INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Joaquim Mourato  
 Professor Coordenador  
 Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
 Instituto Politécnico de Portalegre

Lúcia Proença  
 Diretora Nacional Adjunta  
 Polícia Judiciária

Marie João Noronha  
 Técnica Superior  
 Direção de Serviços de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional  
 Divisão de Recursos Humanos  
 Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral

Susete Bento  
 Técnica Superior  
 Direção de Serviços de Formação e Qualificação  
 INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

## APRESENTAÇÃO

O presente projeto está integrado no plano de trabalho colaborativo formulado no âmbito do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, (publicado no Diário da República, Série II, Parte C, 2.º Suplemento, n.º 58/2020, de 23 de março de 2020) que "define orientações para os serviços públicos em cumprimento do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, em execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março".

Determina o número 11, do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, o seguinte:

*"Em matéria de difusão de informação, instrumentos de apoio e práticas inovadoras de gestão e organização do trabalho, para proporcionar suporte a atividade dos serviços e dos trabalhadores em novos ambientes do trabalho, compete à equipa coordenadora do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, com o apoio de outros trabalhadores e dirigentes oriundos das entidades nela representadas e mediante o estabelecimento das parcerias que se afigurem necessárias."*

Este projeto, com a designação de "Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação", contribui para a concretização da orientação expressa no ponto ii), do n.º 11 do referido despacho:

*"A promoção de práticas inovadoras de gestão, liderança e organização do trabalho, integradas num plano de ação para a inovação e através de atividades de promoção da inovação e dos projetos experimentais de inovação no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, aprovado pelo Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho."*

## ESTRUTURA DA FERRAMENTA

A Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação é constituída por dez áreas que abrangem a globalidade da arquitetura de gestão de uma entidade do setor público. Cada uma dessas áreas é avaliada através de um conjunto de evidências relativas às capacidades específicas que são essenciais para que exista uma cultura de inovação no contexto da gestão pública.

As dez áreas da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação são as seguintes:

1. Estratégia;
2. Liderança;
3. Pessoas;
4. Estrutura;
5. Incentivos;
6. Ferramentas;
7. Gestão do risco;
8. Redes e conhecimento;
9. Compras públicas;
10. Financiamento.

### 1. Estratégia

#### OBJETIVO

Avaliar a capacidade da entidade pública para formular e alinhar uma estratégia de inovação com a estratégia organizacional.

#### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 1.1. A entidade pública possui uma estratégia, aprovada pelo membro do Governo que a tutela, para um período igual ou superior a três anos.
- 1.2. A estratégia da entidade pública, aprovada pelo membro do Governo que a tutela, inclui objetivos de inovação.
- 1.3. Existe uma estratégia de inovação para a entidade pública (mesmo que não lhe tenha sido atribuída essa designação).
- 1.4. Os processos estratégicos da entidade pública incluem a identificação de problemas futuros que podem exigir respostas inovadoras.

- 1.5. As chefias intermédias e os trabalhadores sabem que devem contribuir para o processo de inovação da entidade pública e como o podem fazer.

## 2. Liderança

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade de desenvolver uma liderança da inovação alinhada com as atividades operacionais da entidade pública.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 2.1. A inovação e os objetivos de inovação fazem parte da estratégia e dos objetivos operacionais da entidade pública.
- 2.2. O sistema de avaliação de desempenho da entidade pública inclui a inovação.
- 2.3. O orçamento prevê atividades de inovação.
- 2.4. A liderança promove a inovação dos trabalhadores através da "oferta" de períodos de tempo para inovar e experimentar.
- 2.5. A inovação integra o quadro de valores da entidade pública e isso é compreendido pelos trabalhadores.

## 3. Pessoas

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade de dispor de pessoas com competências de inovação.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 3.1. Na entidade pública trabalha mais do que uma pessoa com competências específicas de gestão da inovação.
- 3.2. Mais de 50% dos dirigentes em cargos de direção intermédia possuem formação em competências de inovação realizada nos últimos dois anos.
- 3.3. Todos os dirigentes em cargos de direção superior têm formação em competências de inovação realizada nos últimos dois anos.

- 3.4. O plano de formação da entidade pública inclui ações de formação específicas sobre inovação.

- 3.5. A entidade pública tem apoio externo para a promoção e gestão de atividades de inovação.

## 4. Estrutura

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade da estrutura formal e informal da entidade para integrar e promover as atividades e projetos de inovação.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 4.1. A entidade pública possui, na sua estrutura, uma unidade orgânica ou uma área funcional, com a missão de promover a inovação.
- 4.2. A estrutura da entidade pública possui a flexibilidade necessária para que sejam criadas equipas multidisciplinares.
- 4.3. A entidade pública possui um sistema de gestão do conhecimento que permita a partilha de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelas várias unidades orgânicas por todos os trabalhadores.
- 4.4. Os trabalhadores têm ao seu dispor tecnologias de informação e comunicação que lhes permitam aceder à informação e ao conhecimento interno e externo.
- 4.5. Existe uma prática de criação de grupos e equipas de trabalho interdepartamentais com um grau de autonomia acrescido.

## 5. Incentivos

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade de promoção da inovação através de incentivos específicos e da utilização do quadro de incentivos à inovação comuns a todo o setor público.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 5.1. Existe um processo no qual os trabalhadores possam identificar e abordar as barreiras ao envolvimento com as partes interessadas?

- 5.2. O processo de desenvolvimento de políticas permite que especialistas externos sejam envolvidos e contribuam para novos processos políticos?
- 5.3. A entidade pública possui prémios, ou outra forma de reconhecimento formal, para ideias inovadoras dos trabalhadores?
- 5.4. A entidade pública possui um sistema explícito de geração de ideias novas?
- 5.5. A entidade pública estabeleceu e identificou um processo aberto através do qual os trabalhadores podem identificar as barreiras à inovação?

## 6. Ferramentas

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade de disponibilizar ferramentas de inovação para os trabalhadores e de estes as utilizarem no processo de inovação.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 6.1. Os trabalhadores têm acesso a ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas pela entidade pública.
- 6.2. A entidade pública dispõe de meios para avaliar, priorizar e solucionar as barreiras à inovação identificadas pelos trabalhadores e pelas chefias intermédias.
- 6.3. A entidade pública possui a capacidade de desenvolver ferramentas específicas de apoio à inovação.
- 6.4. Está instituída uma prática de experimentação de ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas por outras entidades (independentemente do setor).
- 6.5. A entidade pública estabeleceu parcerias com outras entidades (independentemente do setor) para aceder a ferramentas de apoio à inovação.

## 7. Gestão do risco

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade da entidade pública para identificar e utilizar mecanismos de gestão do risco associados às atividades inovadoras.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 7.1. Existe algum mecanismo prospetivo que antecipe necessidades e constrangimentos.
- 7.2. A entidade pública dispõe de um plano de identificação de riscos na gestão dos processos de inovação.
- 7.3. A entidade pública identificou mecanismos para gerir efetivamente os riscos associados a abordagens inovadoras.
- 7.4. O governante da tutela está envolvido na discussão dos riscos associados a inovações significativas.
- 7.5. A identificação de riscos é uma das etapas na implementação e desenvolvimento dos processos ou iniciativas de inovação da entidade pública.
- 7.6. O processo de identificação de riscos definido pela entidade pública, contempla um plano de mitigação dos mesmos.

## 8. Redes e conhecimento

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade da entidade pública integrar redes de inovação e adquirir e partilhar conhecimento.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 8.1. A entidade pública participa ativamente em uma ou mais redes de inovação.
- 8.2. A entidade pública realiza ou colabora com outras agências que realizam eventos para discutir, partilhar e celebrar a inovação no setor público.
- 8.3. A entidade identificou a forma como as partes interessadas externas relevantes podem contribuir com ideias para a inovação.
- 8.4. A entidade pública está a gerir projetos de simplificação na última edição do Programa de Simplificação Administração e Legislativa (SIMPLEX).
- 8.5. A entidade pública apresentou candidaturas a projetos experimentais no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).



## 9. Compras públicas

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade e utilização das compras públicas para facilitar a incorporação de inovação na entidade pública.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 9.1. Os trabalhadores conhecem as regras jurídicas relevantes das compras públicas que podem permitir à entidade pública promover a inovação.
- 9.2. Os trabalhadores da entidade pública conhecem os mecanismos relevantes para facilitar a aquisição de recursos para a inovação.
- 9.3. O pessoal da entidade pública está ciente dos contactos relevantes nas áreas de finanças que podem fornecer orientação e aconselhamento sobre compras inovadoras.
- 9.4. A entidade pública utiliza a *Innovation Procurement Platform*, no âmbito das compras públicas de inovação.
- 9.5. Os trabalhadores sabem em que casos devem recorrer à figura da "Contratação Pública de Soluções Inovadoras" ou à figura da "Contratação Pré-Contratual".

## 10. Financiamento

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade de integrar objetivos de inovação no orçamento da entidade pública e obter outras fontes financiamento da inovação.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 10.1. A entidade pública considerou como as iniciativas específicas de inovação podem ser financiadas quando não se enquadram nos parâmetros habituais.
- 10.2. A entidade pública conhece os programas de apoio à inovação na Administração Pública, que permitem a candidatura para obtenção de financiamento ou cofinanciamento para projetos de inovação.
- 10.3. A entidade pública dispõe de equipas de trabalho capacitadas para a apresentação de candidaturas a programas de apoio para o financiamento ou cofinanciamento de projetos de inovação.



- 10.4. O orçamento anual da entidade pública contempla rubrica destinada ao desenvolvimento de processos ou iniciativas de inovação concretas.
- 10.5. A entidade pública tem protocolos estabelecidos com outras entidades tendo em vista o financiamento de projetos de inovação.

## Apêndices

### Apêndice A – Guião de Entrevista: Adaptação da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)

Guião de Entrevista: Adaptação da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)		
Objetivos	Tópicos/Exemplos de Questões	Observações
<b>Legitimar a entrevista</b>	Atualmente encontro-me a frequentar o Mestrado em Administração Autárquica na EsACT e no âmbito do estágio profissional com o Instituto Nacional de Administração (INA) e a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (FEFAL).	Frisar que se trata de um estudo
Informar sobre o âmbito do trabalho que conduziu à realização da entrevista	Estou a adequar a “Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI)” à realidade da Administração Pública Local.	Esclarecer:
<b>Motivar o entrevistado:</b>	Nesse sentido, e modo a tornar a ferramenta mais ajustada à realidade dos Município, foi programado a realização de entrevista/s para efetuar um pré-teste para identificar possíveis falhas e aplicar as necessidade e oportunidades melhorias da ferramenta.  Referir que a ferramenta é um instrumento de apoio à caracterização do ponto de partida da cultura de inovação local e à definição e um plano de desenvolvimento nesse âmbito.	Objetivo da entrevista. Não há respostas corretas ou erradas.  Garantir a confidencialidade e anonimato do entrevistado/a, a sua proteção e a não difusão dos registos.  Solicitar respostas espontâneas, sem qualquer tipo de preocupação com juízos de valor.
Informar sobre a importância da participação do entrevistado:	Agradeço a sua colaboração, a sua entrevista é uma mais-valia para validar e ajustar a ferramenta e obter um melhor resultado.  Esta entrevista é importante para confirmar e, eventualmente, acrescentar itens/áreas importantes à FACI.	
Utilização dos dados recolhidos:	Os dados recolhidos serão tratados de forma a garantir a confidencialidade e anonimato.	

---

## Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)

---

Indique se as questões estão devidamente adaptadas ao contexto da Administração Local, respondendo com “Sim” ou “Não”

---

### 1. Estratégia

Objetivo: Avaliar a capacidade do Município para formular e alinhar uma estratégia de inovação com a sua estratégia global.

#### Capacidades Específicas

- 1.1. As Grandes Opções do Plano (GOP) e o Orçamento do Município incluem uma estratégia de inovação.
  - 1.2. A estratégia do Município inclui objetivos de inovação
  - 1.3. Existe uma estratégia de inovação para o Município (mesmo que não lhe tenha sido atribuída essa designação).
  - 1.4. Os processos estratégicos do Município incluem a identificação de problemas futuros que podem exigir respostas inovadoras.
  - 1.5. As chefias intermédias e os trabalhadores sabem que devem contribuir para o processo de inovação do Município e como o podem fazer.
- 

### 2. Liderança

**Objetivo:** Avaliar a capacidade de desenvolver uma liderança da inovação alinhada com as atividades operacionais do Município.

#### Capacidades Específicas

- 2.1. A inovação e os objetivos de inovação fazem parte da estratégia e dos objetivos operacionais do Município.
  - 2.2. O sistema de gestão/ avaliação de desempenho no Município inclui a inovação.
  - 2.3. As atividades de inovação estão previstas no orçamento.
  - 2.4. As chefias promovem a inovação junto dos trabalhadores através da disponibilização de períodos de tempo para inovar e experimentar.
  - 2.5. A inovação integra o quadro de valores do Município e isso é compreendido pelos trabalhadores.
- 

### 3. Pessoas

**Objetivo:** Avaliar a capacidade de dispor de pessoas com competências de inovação.

#### Capacidades Específicas

- 3.1. No Município trabalha uma ou mais pessoas com competências específicas de gestão da inovação.
  - 3.2. Mais de 50% dos dirigentes em cargos de direção intermédia possuem formação em competências de inovação.
  - 3.3. Os dirigentes em cargos de direção superior têm formação em competências de inovação.
  - 3.4. O plano de formação do Município inclui ações de formação específicas sobre inovação.
  - 3.5. O Município tem apoio externo para a promoção e gestão de atividades de inovação.
- 

### 4. Estrutura

Objetivo: Avaliar a capacidade da estrutura formal e informal do Município para integrar e promover as atividades e projetos de inovação.

#### Capacidades Específicas

- 4.1. O Município possui, na sua estrutura, uma unidade orgânica ou uma área funcional, com a missão de promover a inovação.
  - 4.2. A estrutura do Município possui a flexibilidade necessária para que sejam criadas equipas multidisciplinares.
  - 4.3. O Município possui um sistema de gestão do conhecimento que permite a partilha de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelas várias unidades orgânicas por todos os trabalhadores.
  - 4.4. Os trabalhadores têm ao seu dispor tecnologias de informação e comunicação que lhes permitam aceder à informação e ao conhecimento interno e externo.
  - 4.5. Existe uma prática de criação de grupos e equipas de trabalho interdepartamentais.
-

---

### 5. Incentivos

**Objetivo:** Avaliar a capacidade de promoção da inovação através de incentivos específicos e da utilização do quadro de incentivos à inovação comuns a todo o setor público.

#### Capacidades Específicas

- 5.1. O Município estabeleceu e identificou um processo aberto através do qual os trabalhadores podem identificar as barreiras à inovação.
- 5.2. O desenvolvimento de processos ou de novas políticas permite o envolvimento e o contributo de especialistas externos.
- 5.3. O Município possui prémios, ou outra forma de reconhecimento formal, para ideias inovadoras dos trabalhadores.
- 5.4. O Município possui um sistema explícito de geração de ideias novas.
- 5.5. O Município identificou e adotou iniciativas de envolvimento e de participação dos trabalhadores na gestão municipal e na implementação de iniciativas inovadoras.

---

### 6. Ferramentas

**Objetivo:** Avaliar a capacidade de disponibilizar ferramentas de inovação para os trabalhadores e de estes as utilizarem no processo de inovação.

#### Capacidades Específicas

- 6.1. Os trabalhadores têm acesso a ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas pelo Município.
- 6.2. O Município dispõe de meios para avaliar, priorizar e solucionar as barreiras à inovação identificadas pelos trabalhadores e pelas chefias intermédias.
- 6.3. O Município possui a capacidade de desenvolver ferramentas específicas de apoio à inovação.
- 6.4. Está instituída uma prática de experimentação de ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas por outras entidades.
- 6.5. O Município estabeleceu parcerias com outras entidades para aceder a ferramentas de apoio à inovação.

---

### 7. Gestão do Risco

**Objetivo:** Avaliar a capacidade do Município para identificar e utilizar mecanismos de gestão do risco associados às atividades inovadoras.

#### Capacidades Específicas

- 7.1. O Município dispõe de um plano de identificação de riscos na gestão dos processos de inovação.
- 7.2. O Município identificou mecanismos para gerir ativamente os riscos associados a abordagens inovadoras.
- 7.3. Os cargos de direção estão envolvidos na discussão dos riscos associados a inovações significativas.
- 7.4. A identificação de riscos é uma das etapas na implementação e desenvolvimento dos processos ou iniciativas de inovação do Município.
- 7.5. O processo de identificação de riscos definido pelo Município, contempla um plano de mitigação dos mesmos.

---

### 8. Redes e Conhecimento

**Objetivo:** Avaliar a capacidade do Município integrar redes de inovação e adquirir e partilhar conhecimento.

#### Capacidades Específicas

- 8.1. O Município participa ativamente em uma ou mais redes de inovação.
- 8.2. O Município realiza ou colabora com outras agências/entidades que realizam eventos para discutir, partilhar e celebrar a inovação no setor público.
- 8.3. O Município identificou a forma como as partes interessadas externas relevantes podem contribuir com ideias para a inovação.
- 8.4. O Município está a aplicar projetos de simplificação e modernização administrativa.
- 8.5. O Município apresentou candidaturas a projetos experimentais e prémios no âmbito da inovação

---

### 9. Compras Públicas

**Objetivo:** Avaliar a capacidade e utilização das compras públicas para facilitar a incorporação de inovação no Município.

---

---

### **Capacidades Específicas**

9.1. O Município dispõe de equipas de trabalhadores que conhecem as regras jurídicas relevantes das compras públicas que podem permitir ao Município promover a inovação.

9.2. Nessas equipas, os trabalhadores conhecem os mecanismos relevantes para facilitar a aquisição de recursos para a inovação.

9.3. O Município tem iniciativas para envolver as partes interessadas na adoção de soluções inovadoras nas compras públicas.

9.4. O Município utiliza a *Innovation Procurement Platform*, no âmbito das compras públicas de inovação.

9.5. Os trabalhadores sabem em que casos devem recorrer à figura da “Contratação Pública de Soluções Inovadoras” ou à figura da “Contratação Pré-Contratual”.

---

### **10.Financiamento**

**Objetivo:** Avaliar a capacidade de integrar objetivos de inovação no orçamento do Município e obter outras fontes financiamento da inovação.

### **Capacidades Específicas**

10.1. O Município considerou como as iniciativas específicas de inovação podem ser financiadas quando não se enquadram nos parâmetros habituais.

10.2. O Município conhece os programas de apoio à inovação na Administração Pública, que permitem a candidatura para obtenção de financiamento ou cofinanciamento para projetos de inovação.

10.3. O Município dispõe de equipas de trabalho capacitadas para a apresentação de candidaturas a programas de apoio para o financiamento ou cofinanciamento de projetos de inovação.

10.4. O orçamento anual do Município contempla rúbrica destinada ao desenvolvimento de processos ou iniciativas de inovação concretas.

10.5. O Município tem protocolos estabelecidos com outras entidades tendo em vista.

---

## Apêndice B – Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI) e Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACL)

Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação (FACI)	Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACL)
<b>1. Estratégia</b>	<b>1. Estratégia</b>
Avaliar a capacidade da entidade pública para formular e alinhar uma estratégia de inovação com a estratégia organizacional.	Avaliar a capacidade do Município para formular e alinhar uma estratégia de inovação com a sua estratégia global.
1.1 A entidade pública possui uma estratégia, aprovada pelo membro do Governo que a tutela, para um período igual ou superior a três anos.	1.1 As Grandes Opções do Plano (GOP) e o Orçamento do Município incluem uma estratégia de inovação.
1.2 A estratégia da entidade pública, aprovada pelo membro do Governo que a tutela, inclui objetivos de inovação.	1.2 A estratégia do Município inclui objetivos de inovação.
1.3 Existe uma estratégia de inovação para a entidade pública (mesmo que não lhe tenha sido atribuída essa designação).	1.3 Existe uma estratégia de inovação para o Município (mesmo que não lhe tenha sido atribuída essa designação).
1.4 Os processos estratégicos da entidade pública incluem a identificação de problemas futuros que podem exigir respostas inovadoras.	1.4 Os processos estratégicos do Município incluem a identificação de problemas futuros que podem exigir respostas inovadoras.
1.5 As chefias intermédias e os trabalhadores sabem que devem contribuir para o processo de inovação da entidade pública e como o podem fazer.	1.5 As chefias intermédias e os trabalhadores sabem que devem contribuir para o processo de inovação do Município e como o podem fazer.
<b>2. Liderança</b>	<b>2. Liderança</b>
<b>Avaliar a capacidade de desenvolver uma liderança da inovação alinhada com as atividades</b> operacionais da entidade pública.	Avaliar a capacidade de desenvolver uma liderança da inovação alinhada com as atividades operacionais do Município.
<b>2.1 A inovação e os objetivos de inovação fazem parte da estratégia e dos objetivos</b> operacionais da entidade pública.	2.1 A inovação e os objetivos de inovação fazem parte da estratégia e dos objetivos operacionais do Município.
2.2 O sistema de avaliação de desempenho da entidade pública inclui a inovação.	2.2. O sistema de gestão/ avaliação de desempenho no Município inclui a inovação.
2.3 O orçamento prevê atividades de inovação.	2.3. O orçamento prevê atividades de inovação.
<b>2.4 A liderança promove a inovação dos trabalhadores através da “oferta” de períodos de</b> tempo para inovar e experimentar.	2.4. As chefias promovem a inovação dos trabalhadores através da disponibilização de períodos de tempo para inovar e experimentar.
<b>2.5 A inovação integra o quadro de valores da entidade pública e isso é compreendido</b> pelos trabalhadores.	2.5. A inovação integra o quadro de valores do Município e isso é compreendido pelos trabalhadores.
<b>3. Pessoas</b>	<b>3. Pessoas</b>
Avaliar a capacidade de dispor de pessoas com competências de inovação.	Avaliar a capacidade de dispor de pessoas com competências de inovação.

<b>3.1 Na entidade pública trabalha mais do que uma pessoa com competências específicas de gestão da inovação</b>	3.1. No Município trabalha uma ou mais pessoas com competências específicas de gestão da inovação.
<b>3.2 Mais de 50% dos dirigentes em cargos de direção intermédia possuem formação em competências de inovação realizada nos últimos dois anos</b>	3.2. Mais de 50% dos dirigentes em cargos de direção intermédia possuem formação em competências de inovação realizada nos últimos dois anos.
<b>3.3 Todos os dirigentes em cargos de direção superior têm formação em competências de inovação realizada nos últimos dois anos.</b>	3.3. Os dirigentes em cargos de direção superior têm formação em competências de inovação.
<b>3.4 O plano de formação da entidade pública inclui ações de formação específicas sobre inovação.</b>	3.4. O plano de formação do Município inclui ações de formação específicas sobre inovação.
<b>3.5 A entidade pública tem apoio externo para a promoção e gestão de atividades de inovação.</b>	3.5. O Município tem apoio externo para a promoção e gestão de atividades de inovação.

#### 4. Estrutura

**Avaliar a capacidade da estrutura formal e informal da entidade para integrar e promover as**  
atividades e projetos de inovação.

4.1 A entidade pública possui, na sua estrutura, uma unidade orgânica ou uma área funcional, com a missão de promover a inovação.

**4.2 A estrutura da entidade pública possui a flexibilidade necessária para que sejam criadas equipas multidisciplinares.**

**4.3 A entidade pública possui um sistema de gestão do conhecimento que permita a partilha de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelas várias unidades orgânicas por todos os trabalhadores.**

**4.4 Os trabalhadores têm ao seu dispor tecnologias de informação e comunicação que lhes permitam aceder à informação e ao conhecimento interno e externo**

**4.5 Existe uma prática de criação de grupos e equipas de trabalho interdepartamentais com um grau de autonomia acrescido.**

#### 4. Estrutura

Avaliar a capacidade da estrutura formal e informal do Município para integrar e promover as atividades e projetos de inovação.

4.1 O Município possui, na sua estrutura, uma unidade orgânica ou uma área funcional, com a missão de promover a inovação.

4.2. A estrutura do Município possui a flexibilidade necessária para que sejam criadas equipas multidisciplinares.

4.3. O Município possui um sistema de gestão do conhecimento que permite a partilha de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelas várias unidades orgânicas por todos os trabalhadores.

4.4. Os trabalhadores têm ao seu dispor tecnologias de informação e comunicação que lhes permitam aceder à informação e ao conhecimento interno e externo.

4.5. Existe uma prática de criação de grupos e equipas de trabalho interdepartamentais com um grau de autonomia acrescido.

#### 5. Incentivos

**Avaliar a capacidade de promoção da inovação através de incentivos específicos e da utilização do quadro de incentivos à inovação comuns a todo o setor público.**

**5.1 Existe um processo no qual os trabalhadores possam identificar e abordar as barreiras**  
ao envolvimento com as partes interessadas.

**5.2 O processo de desenvolvimento de políticas permite que especialistas externos sejam envolvidos e contribuam para novos processos políticos.**

**5.3 A entidade pública possui prémios, ou outra forma de reconhecimento formal, para ideias inovadoras dos trabalhadores.**

5.4 A entidade pública possui um sistema explícito de geração de ideias novas.

#### 5. Incentivos

Avaliar a capacidade de promoção da inovação através de incentivos específicos e da utilização do quadro de incentivos à inovação comuns a todo o setor público.

5.1. Existe um processo no qual os trabalhadores possam identificar e abordar as barreiras ao envolvimento com as partes interessadas.

5.2. O desenvolvimento de processos ou de novas políticas permite o envolvimento e o contributo que especialistas externos.

5.3. O Município possui prémios, ou outra forma de reconhecimento formal, para ideias inovadoras dos trabalhadores.

5.4. O Município possui um sistema explícito de geração de ideias novas.

<p><b>5.5 A entidade pública estabeleceu e identificou um processo aberto através do qual os trabalhadores podem identificar as barreiras à inovação.</b></p>	<p>5.5. O Município estabeleceu e identificou um processo aberto através do qual os trabalhadores podem identificar as barreiras à inovação.</p>
<p><b>6. Ferramentas</b></p>	<p><b>6. Ferramentas</b></p>
<p><b>Avaliar a capacidade disponibilizar ferramentas de inovação para os trabalhadores e de estes as utilizarem no processo de inovação.</b></p>	<p>Avaliar a capacidade de disponibilizar ferramentas de inovação para os trabalhadores e de estes as utilizarem no processo de inovação.</p>
<p><b>6.1 Os trabalhadores têm acesso a ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas pela entidade pública.</b></p>	<p>6.1. Os trabalhadores têm acesso a ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas pelo Município.</p>
<p><b>6.2 A entidade pública dispõe de meios para avaliar, priorizar e solucionar as barreiras à inovação identificadas pelos trabalhadores e pelas chefias intermédias.</b></p>	<p>6.2. O Município dispõe de meios para avaliar, priorizar e solucionar as barreiras à inovação identificadas pelos trabalhadores e pelas chefias intermédias.</p>
<p><b>6.3 A entidade pública possui a capacidade de desenvolver ferramentas específicas de apoio à inovação.</b></p>	<p>6.3. O Município possui a capacidade de desenvolver ferramentas específicas de apoio à inovação.</p>
<p><b>6.4 Está instituída uma prática de experimentação de ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas por outras entidades (independentemente do setor).</b></p>	<p>6.4. Está instituída uma prática de experimentação de ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas por outras entidades.</p>
<p><b>6.5 A entidade pública estabeleceu parcerias com outras entidades (independentemente do setor) para aceder a ferramentas de apoio à inovação.</b></p>	<p>6.5. O Município estabeleceu parcerias com outras entidades para aceder a ferramentas de apoio à inovação.</p>
<p><b>7. Gestão do Risco</b></p>	<p><b>7. Gestão do Risco</b></p>
<p><b>Avaliar a capacidade da entidade pública para identificar e utilizar mecanismos de gestão do risco associados às atividades inovadoras.</b></p>	<p>Avaliar a capacidade do Município para identificar e utilizar mecanismos de gestão do risco associados às atividades inovadoras.</p>
<p>7.1 Existe algum mecanismo prospetivo que antecipe necessidades e constrangimentos.</p>	<p>7.1. O Município dispõe de um plano de identificação de riscos na gestão dos processos de inovação.</p>
<p><b>7.2 A entidade pública dispõe de um plano de identificação de riscos na gestão dos processos de inovação.</b></p>	<p>7.2. O Município identificou mecanismos para gerir ativamente os riscos associados a abordagens inovadoras.</p>
<p><b>7.3 O governante da tutela está envolvido na discussão dos riscos associados a inovações significativas.</b></p>	<p>7.3. Os cargos de direção estão envolvidos na discussão dos riscos associados a inovações significativas.</p>
<p><b>7.4 A identificação de riscos é uma das etapas na implementação e desenvolvimento dos processos ou iniciativas de inovação da entidade pública.</b></p>	<p>7.4. A identificação de riscos é uma das etapas na implementação e desenvolvimento dos processos ou iniciativas de inovação do Município.</p>
<p>7.5 O processo de identificação de riscos definido pela entidade pública, contempla um plano de mitigação dos mesmos.</p>	<p>7.5. O processo de identificação de riscos definido pelo Município, contempla um plano de mitigação dos mesmos.</p>
<p><b>8. Redes e Conhecimento</b></p>	<p><b>8. Redes e Conhecimento</b></p>
<p><b>Avaliar a capacidade da entidades pública integrar redes de inovação e adquirir e partilhar conhecimento.</b></p>	<p>Avaliar a capacidade do Município integrar redes de inovação e adquirir e partilhar conhecimento.</p>
<p>8.1 A entidade pública participa ativamente em uma ou mais redes de inovação.</p>	<p>8.1. O Município participa ativamente em uma ou mais redes de inovação.</p>
<p>8.2 A entidade pública realiza ou colabora com outras agências que realizam eventos para discutir, partilhar e celebrar a inovação no setor público.</p>	<p>8.2. O Município realiza ou colabora com outras agências/entidades que realizam eventos para discutir, partilhar e celebrar a inovação no setor público.</p>

8.3 A entidade identificou a forma como as partes interessadas externas relevantes podem contribuir com ideias para a inovação.	8.3. O Município identificou a forma como as partes interessadas externas relevantes podem contribuir com ideias para a inovação.
8.4 A entidade pública está a gerir projetos de simplificação na última edição do Programa de Simplificação Administração e Legislativa (SIMPLEX).	8.4. O Município está a aplicar projetos de simplificação e modernização administrativa.
8.5 A entidade pública apresentou candidaturas a projetos experimentais no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).	8.5. O Município apresentou candidaturas a projetos experimentais no âmbito da inovação.
<b>9. Compras Públicas</b>	<b>9. Compras Públicas</b>
<b>Avaliar a capacidade e utilização das compras públicas para facilitar a incorporação de inovação na entidade pública.</b>	Avaliar a capacidade e utilização das compras públicas para facilitar a incorporação de inovação no Município.
9.1 Os trabalhadores conhecem as regras jurídicas relevantes das compras públicas que podem permitir à entidade pública promover a inovação.	9.1. O Município dispõe de equipas de trabalhadores que conhecem as regras jurídicas relevantes das compras públicas que podem permitir ao Município promover a inovação.
9.2 Os trabalhadores da entidade pública conhecem os mecanismos relevantes para facilitar a aquisição de recursos para a inovação.	9.2. Nessas equipas, os trabalhadores conhecem os mecanismos relevantes para facilitar a aquisição de recursos para a inovação.
9.3 O pessoal da entidade pública está ciente dos contactos relevantes nas áreas de finanças que podem fornecer orientação e aconselhamento sobre compras inovadoras	9.3. Esses trabalhadores estão cientes dos contactos relevantes na área das finanças que podem fornecer orientação e aconselhamento sobre compras inovadoras.
9.4 A entidade pública utiliza a <i>Innovation Procurement Plataforma</i> , no âmbito das compras públicas de inovação.	9.4. O Município utiliza a <i>Innovation Procurement Plataforma</i> , no âmbito das compras públicas de inovação.
9.5 Os trabalhadores sabem em que casos devem recorrer à figura da “Contratação Pública de Soluções Inovadoras” ou à figura da “Contratação Pré-Contratual”.	9.5. Os trabalhadores sabem em que casos devem recorrer à figura da “Contratação Pública de Soluções Inovadoras” ou à figura da “Contratação Pré-Contratual”.
<b>10. Financiamento</b>	<b>10. Financiamento</b>
<b>Avaliar a capacidade de integrar objetivos de inovação no orçamento da entidade pública e obter outras fontes financiamento da inovação.</b>	Avaliar a capacidade de integrar objetivos de inovação no orçamento do Município e obter outras fontes financiamento da inovação.
<b>10.1 A entidade pública considerou como as iniciativas específicas de inovação podem ser financiadas quando não se enquadram nos parâmetros habituais.</b>	10.1. O Município considerou como as iniciativas específicas de inovação podem ser financiadas quando não se enquadram nos parâmetros habituais.
<b>10.2 A entidade pública conhece os programas de apoio à inovação na Administração Pública, que permitem a candidatura para obtenção de financiamento ou cofinanciamento para projetos de inovação.</b>	10.2. O Município conhece os programas de apoio à inovação na Administração Pública, que permitem a candidatura para obtenção de financiamento ou cofinanciamento para projetos de inovação.
10.3 A entidade pública dispõe de equipas de trabalho capacitadas para a apresentação de candidaturas a programas de apoio para o financiamento ou cofinanciamento de projetos de inovação.	10.3. O Município dispõe de equipas de trabalho capacitadas para a apresentação de candidaturas a programas de apoio para o financiamento ou cofinanciamento de projetos de inovação.
10.4 O orçamento anual da entidade pública contempla rubrica destinada ao desenvolvimento de processos ou iniciativas de inovação concretas	10.4. O orçamento anual do Município contempla rubrica destinada ao desenvolvimento de processos ou iniciativas de inovação concretas.
10.5 A entidade pública tem protocolos estabelecidos com outras entidades tendo em vista o financiamento de projetos de inovação.	10.5. O Município tem protocolos estabelecidos com outras entidades tendo em vista o financiamento de projetos de inovação.

## Apêndice C – Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)



### **FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL**

## ÍNDICE

ESTRUTURA DA FERRAMENTA .....	3
1. ESTRATÉGIA .....	3
Objetivo .....	3
CAPACIDADES ESPECÍFICAS .....	3
2. LIDERANÇA .....	4
Objetivo .....	4
CAPACIDADES ESPECÍFICAS .....	4
3. PESSOAS .....	4
Objetivo .....	4
CAPACIDADES ESPECÍFICAS .....	4
4. ESTRUTURA .....	5
Objetivo .....	5
CAPACIDADES ESPECÍFICAS .....	5
5. INCENTIVOS .....	5
Objetivo .....	5
CAPACIDADES ESPECÍFICAS .....	5
6. FERRAMENTAS .....	6
Objetivo .....	6
CAPACIDADES ESPECÍFICAS .....	6
7. GESTÃO DO RISCO .....	6
Objetivo .....	6
CAPACIDADES ESPECÍFICAS .....	6
8. REDES E CONHECIMENTO .....	7
Objetivo .....	7
CAPACIDADES ESPECÍFICAS .....	7
9. COMPRAS PÚBLICAS .....	7
Objetivo .....	7
CAPACIDADES ESPECÍFICAS .....	7
10. FINANCIAMENTO .....	8
Objetivo .....	8
CAPACIDADES ESPECÍFICAS .....	8

## ESTRUTURA DA FERRAMENTA

A Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local é constituída por dez áreas que abrangem a globalidade da arquitetura de gestão do Município. Cada uma dessas áreas é avaliada através de um conjunto de evidências relativas às capacidades específicas que são essenciais para que exista uma cultura de inovação no contexto da gestão pública autárquica.

As dez áreas da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local são as seguintes:

1. Estratégia;
2. Liderança;
3. Pessoas;
4. Estrutura;
5. Incentivos;
6. Ferramentas;
7. Gestão do risco;
8. Redes e conhecimento;
9. Compras públicas;
10. Financiamento.

### 1. ESTRATÉGIA

#### OBJETIVO

Avaliar a capacidade do Município para formular e alinhar uma estratégia de inovação com a sua estratégia global.

#### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 1.1. As Grandes Opções do Plano (GOP) e o Orçamento do Município incluem uma estratégia de inovação.
- 1.2. A estratégia do Município inclui objetivos de inovação
- 1.3. Existe uma estratégia de inovação para o Município (mesmo que não lhe tenha sido atribuída essa designação).
- 1.4. Os processos estratégicos do Município incluem a identificação de problemas futuros que podem exigir respostas inovadoras.
- 1.5. As chefias intermédias e os trabalhadores sabem que devem contribuir para o processo de inovação do Município e como o podem fazer.

## **2. LIDERANÇA**

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade de desenvolver uma liderança da inovação alinhada com as atividades operacionais do Município.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 2.1. A inovação e os objetivos de inovação fazem parte da estratégia e dos objetivos operacionais do Município.
- 2.2. O sistema de gestão/ avaliação de desempenho no Município inclui a inovação.
- 2.3. As atividades de inovação estão previstas no orçamento.
- 2.4. As chefias promovem a inovação junto dos trabalhadores através da disponibilização de períodos de tempo para inovar e experimentar.
- 2.5. A inovação integra o quadro de valores do Município e isso é compreendido pelos trabalhadores.

## **3. PESSOAS**

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade de dispor de pessoas com competências de inovação.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 3.1. No Município trabalha uma ou mais pessoas com competências específicas de gestão da inovação.
- 3.2. Mais de 50% dos dirigentes em cargos de direção intermédia possuem formação em competências de inovação.
- 3.3. Os dirigentes em cargos de direção superior têm formação em competências de inovação.
- 3.4. O plano de formação do Município inclui ações de formação específicas sobre inovação.
- 3.5. O Município tem apoio externo para a promoção e gestão de atividades de inovação.

## **4. ESTRUTURA**

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade da estrutura formal e informal do Município para integrar e promover as atividades e projetos de inovação.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 4.1. O Município possui, na sua estrutura, uma unidade orgânica ou uma área funcional, com a missão de promover a inovação.
- 4.2. A estrutura do Município possui a flexibilidade necessária para que sejam criadas equipas multidisciplinares.
- 4.3. O Município possui um sistema de gestão do conhecimento que permite a partilha de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelas várias unidades orgânicas por todos os trabalhadores.
- 4.4. Os trabalhadores têm ao seu dispor tecnologias de informação e comunicação que lhes permitam aceder à informação e ao conhecimento interno e externo.
- 4.5. Existe uma prática de criação de grupos e equipas de trabalho interdepartamentais.

## **5. INCENTIVOS**

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade de promoção da inovação através de incentivos específicos e da utilização do quadro de incentivos à inovação comuns a todo o setor público.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 5.1. O Município estabeleceu e identificou um processo aberto através do qual os trabalhadores podem identificar as barreiras à inovação.
- 5.2. O desenvolvimento de processos ou de novas políticas permite o envolvimento e o contributo de especialistas externos.
- 5.3. O Município possui prémios, ou outra forma de reconhecimento formal, para ideias inovadoras dos trabalhadores.
- 5.4. O Município possui um sistema explícito de geração de ideias novas.
- 5.5. O Município identificou e adotou iniciativas de envolvimento e de participação dos trabalhadores na gestão municipal e na implementação de iniciativas inovadoras.

## 6. FERRAMENTAS

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade de disponibilizar ferramentas de inovação para os trabalhadores e de estes as utilizarem no processo de inovação.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 6.1. Os trabalhadores têm acesso a ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas pelo Município.
- 6.2. O Município dispõe de meios para avaliar, priorizar e solucionar as barreiras à inovação identificadas pelos trabalhadores e pelas chefias intermédias.
- 6.3. O Município possui a capacidade de desenvolver ferramentas específicas de apoio à inovação.
- 6.4. Está instituída uma prática de experimentação de ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas por outras entidades.
- 6.5. O Município estabeleceu parcerias com outras entidades para aceder a ferramentas de apoio à inovação.

## 7. GESTÃO DO RISCO

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade do Município para identificar e utilizar mecanismos de gestão do risco associados às atividades inovadoras.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 7.1. O Município dispõe de um plano de identificação de riscos na gestão dos processos de inovação.
- 7.2. O Município identificou mecanismos para gerir ativamente os riscos associados a abordagens inovadoras.
- 7.3. Os cargos de direção estão envolvidos na discussão dos riscos associados a inovações significativas.
- 7.4. A identificação de riscos é uma das etapas na implementação e desenvolvimento dos processos ou iniciativas de inovação do Município.
- 7.5. O processo de identificação de riscos definido pelo Município, contempla um plano de mitigação dos mesmos.

## 8. REDES E CONHECIMENTO

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade do Município integrar redes de inovação e adquirir e partilhar conhecimento.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 8.1. O Município participa ativamente em uma ou mais redes de inovação.
- 8.2. O Município realiza ou colabora com outras agências/entidades que realizam eventos para discutir, compartilhar e celebrar a inovação no setor público.
- 8.3. O Município identificou a forma como as partes interessadas externas relevantes podem contribuir com ideias para a inovação.
- 8.4. O Município está a aplicar projetos de simplificação e modernização administrativa.
- 8.5. O Município apresentou candidaturas a projetos experimentais e prémios no âmbito da inovação.

## 9. COMPRAS PÚBLICAS

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade e utilização das compras públicas para facilitar a incorporação de inovação no Município.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

- 9.1. O Município dispõe de equipas de trabalhadores que conhecem as regras jurídicas relevantes das compras públicas que podem permitir ao Município promover a inovação.
- 9.2. Nessas equipas, os trabalhadores conhecem os mecanismos relevantes para facilitar a aquisição de recursos para a inovação.
- 9.3. O Município tem iniciativas para envolver as partes interessadas na adoção de soluções inovadoras nas compras públicas.
- 9.4. O Município utiliza a *Innovation Procurement Plataform*, no âmbito das compras públicas de inovação.
- 9.5. Os trabalhadores sabem em que casos devem recorrer à figura da “Contratação Pública de Soluções Inovadoras” ou à figura da “Contratação Pré-Contratual”.

## 10. FINANCIAMENTO

### OBJETIVO

Avaliar a capacidade de integrar objetivos de inovação no orçamento do Município e obter outras fontes financiamento da inovação.

### CAPACIDADES ESPECÍFICAS

10.1. O Município considerou como as iniciativas específicas de inovação podem ser financiadas quando não se enquadram nos parâmetros habituais.

10.2. O Município conhece os programas de apoio à inovação na Administração Pública, que permitem a candidatura para obtenção de financiamento ou cofinanciamento para projetos de inovação.

10.3. O Município dispõe de equipas de trabalho capacitadas para a apresentação de candidaturas a programas de apoio para o financiamento ou cofinanciamento de projetos de inovação.

10.4. O orçamento anual do Município contempla rubrica destinada ao desenvolvimento de processos ou iniciativas de inovação concretas.

10.5. O Município tem protocolos estabelecidos com outras entidades tendo em vista o financiamento de projetos de inovação.

## **MODELO DE AVALIAÇÃO**

### **Escala de pontuação**

Em cada área, a equipa de avaliação do Município deve pontuar as capacidades específicas indicadas com uma escala de 1 a 7 pontos, em que o 7 significa uma confirmação total com a descrição da capacidade enunciada e o 1 significa a inexistência daquilo que é enunciado.

### **Peso e média ponderada**

Cada uma das capacidades específicas tem peso específico, que é tido em conta na elaboração da média ponderada em cada área da autoavaliação.

### **Evidências**

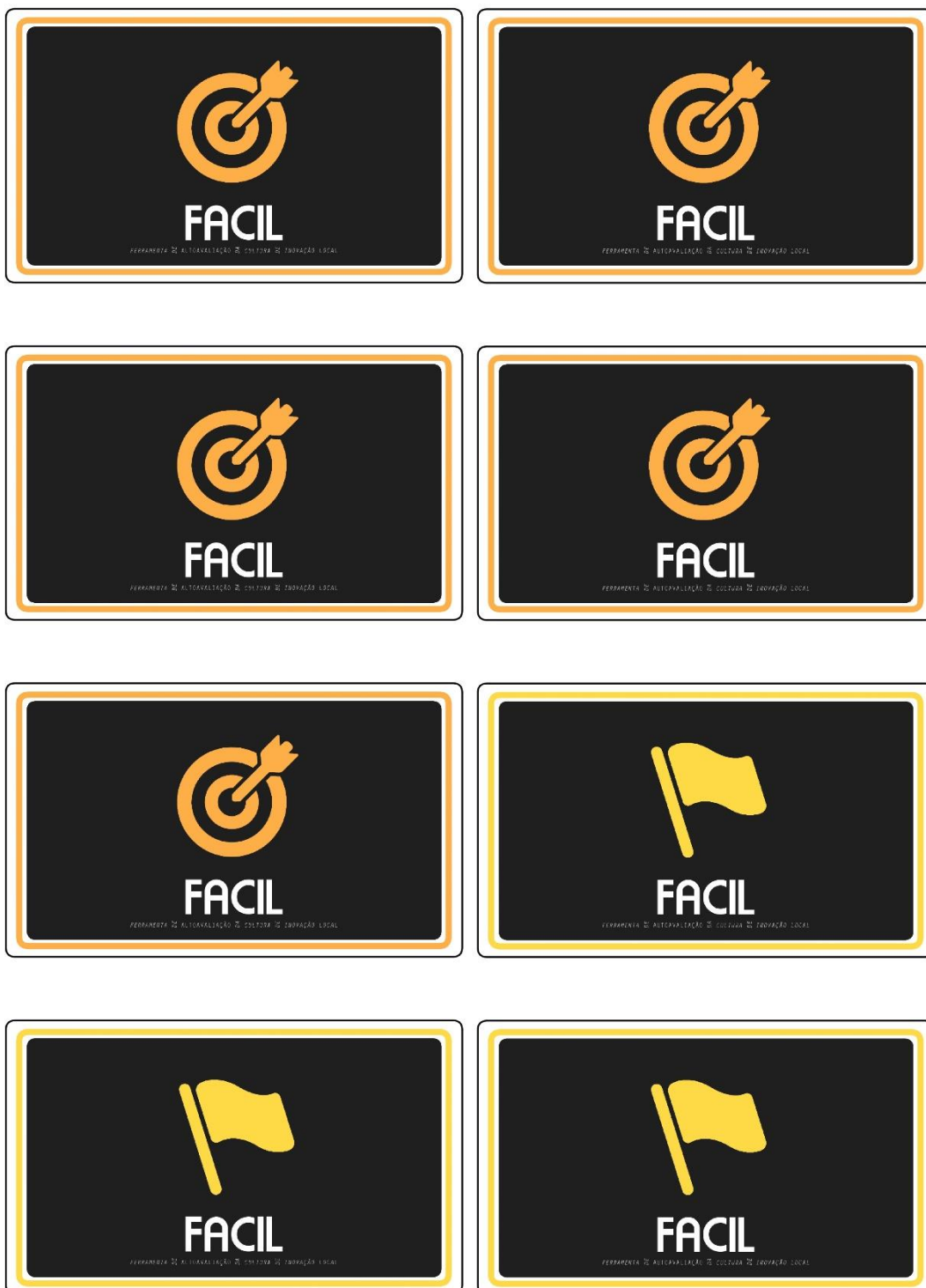
Para cada uma das respostas com uma pontuação igual ou superior a 2, na escala de 1 a 7, a equipa de avaliação da entidade pública deve indicar as evidências que confirmam a pontuação atribuída. A consulta destas evidências poderá ser solicitada pela equipa de apoio à produção do relatório de autoavaliação e da elaboração do plano de melhoria das capacidades de inovação.

### Tabela de Avaliação

QUALIFICAÇÃO DA CAPACIDADE	N	DETALHE DA CAPACIDADE
Capacidade ausente Sem expressão na dimensão Necessidades de desenvolvimento	1	Capacidade não presente ou não evidenciada no Município. (corresponde a um patamar de nível inferior)
Capacidade muito baixa Expressão muito baixa na dimensão Necessidades de desenvolvimento	2	Capacidade parcialmente presente no Município, sem expressão na dimensão, mas ainda está no início do processo e há poucos sinais de progresso. (corresponde a um patamar de nível muito baixo)
Capacidade baixa Expressão baixa na dimensão Necessidades de desenvolvimento	3	Capacidade presente no Município, com baixa expressão na dimensão, já fez algum progresso, mas ainda há trabalho a ser feito. (corresponde a um patamar de nível baixo)
Capacidade moderada Expressão intermédia na dimensão Espaço de melhoria	4	Capacidade presente no Município, expressão moderada na dimensão, já fez um progresso significativo, mas ainda há espaço para melhorias. (corresponde a um patamar de nível intermédio)
Capacidade forte Expressão significativa Oportunidades de otimização	5	Capacidade presente no Município, com influência expressiva na dimensão, com oportunidades de otimização. (corresponde a um patamar de nível forte)
Capacidade muito forte Expressão muito significativa Oportunidades de otimização	6	Capacidade presente no Município, com forte expressão na dimensão, demonstra um compromisso claro com a melhoria contínua. (corresponde a um patamar de nível muito forte)
Capacidade completa Expressão total Otimizada	7	Capacidade presente no Município, com impacto na dimensão, está a manter um alto nível de desempenho. (corresponde a um patamar de nível superior e distintivo)

**Fim de Documento**

## Apêndice D – Cartas do Jogo da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)



**ESTRATÉGIA** 

As Grandes Opções do Plano (GOP) e o Orçamento do Município incluem uma estratégia de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRATÉGIA** 


A estratégia do Município inclui objetivos de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRATÉGIA** 


Existe uma estratégia de inovação para o Município (mesmo que não lhe tenha sido atribuída essa designação).

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRATÉGIA** 


Os processos estratégicos do Município incluem a identificação de problemas futuros que podem exigir respostas inovadoras.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRATÉGIA** 


As chefias intermédias e os trabalhadores sabem que devem contribuir para o processo de inovação do Município e como o podem fazer.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**LIDERANÇA** 

A inovação e os objetivos de inovação fazem parte da estratégia e dos objetivos operacionais do Município.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**LIDERANÇA** 

O sistema de gestão/ avaliação de desempenho no Município inclui a inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**LIDERANÇA** 

As atividades de inovação estão previstas no orçamento.


1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**LIDERANÇA** 

As cheffias promovem a inovação junto dos trabalhadores através da disponibilização de períodos de tempo para inovar e experimentar.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**LIDERANÇA** 


A inovação integra o quadro de valores do Município e isso é compreendido pelos trabalhadores.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**PESSOAS** 


No Município trabalha uma ou mais pessoas com competências específicas de gestão da inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**PESSOAS** 


Mais de 50% dos dirigentes em cargos de direção intermédia possuem formação em competências de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**PESSOAS** 


Os dirigentes em cargos de direção superior têm formação em competências de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**PESSOAS** 


O plano de formação do Município inclui ações de formação específicas sobre inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**PESSOAS** 


O Município tem apoio externo para a promoção e gestão de atividades de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRUTURA** 

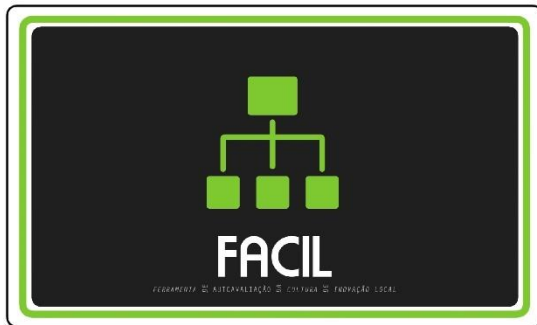
O Município possui, na sua estrutura, uma unidade orgânica ou uma área funcional, com a missão de promover a inovação.


1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**ESTRUTURA** 


A estrutura do Município possui a flexibilidade necessária para que sejam criadas equipas multidisciplinares.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRUTURA** 


O Município possui um sistema de gestão do conhecimento que permite a partilha de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelas várias unidades orgânicas por todos os trabalhadores.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRUTURA** 


Os trabalhadores têm ao seu dispor tecnologias de informação e comunicação que lhes permitam aceder à informação e ao conhecimento interno e externo.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRUTURA** 


Existe uma prática de criação de grupos e equipas de trabalho interdepartamentais.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**INCENTIVOS** 


O Município estabeleceu e identificou um processo aberto através do qual os trabalhadores podem identificar as barreiras à inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**INCENTIVOS** 


O desenvolvimento de processos ou de novas políticas permite o envolvimento e o contributo de especialistas externos.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**INCENTIVOS** 


O Município possui prémios, ou outra forma de reconhecimento formal, para ideias inovadoras dos trabalhadores.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**INCENTIVOS** 

O Município possui um sistema explícito de geração de ideias novas.


1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**INCENTIVOS** 

O Município identificou e adotou iniciativas de envolvimento e de participação dos trabalhadores na gestão municipal e na implementação de iniciativas inovadoras.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FERRAMENTAS** 

Os trabalhadores têm acesso a ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas pelo Município.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FERRAMENTAS** 

O Município dispõe de meios para avaliar, priorizar e solucionar as barreiras à inovação identificadas pelos trabalhadores e pelas chefias intermédias.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FERRAMENTAS** 


O Município possui a capacidade de desenvolver ferramentas específicas de apoio à inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FERRAMENTAS** 

Está instituída uma prática de experimentação de ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas por outras entidades.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FERRAMENTAS** 

O Município estabeleceu parcerias com outras entidades para aceder a ferramentas de apoio à inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**GESTÃO DO RISCO** 

O Município dispõe de um plano de identificação de riscos na gestão dos processos de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**GESTÃO DO RISCO** 

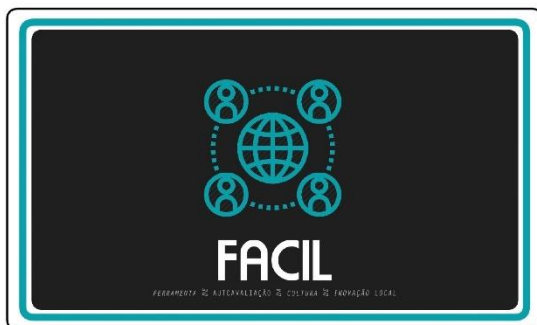
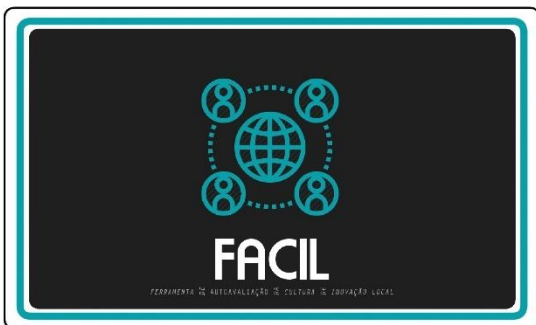
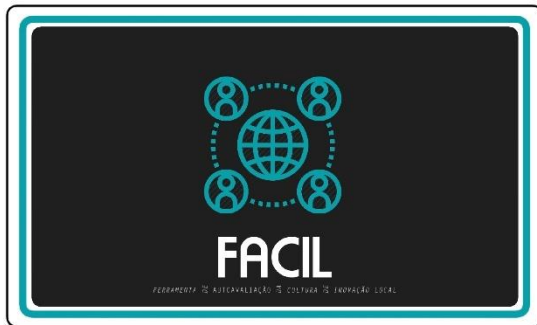
O Município identificou mecanismos para gerir ativamente os riscos associados a abordagens inovadoras.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**GESTÃO DO RISCO** 

Os cargos de direção estão envolvidos na discussão dos riscos associados a inovações significativas.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**GESTÃO DO RISCO** 

A identificação de riscos é uma das etapas na implementação e desenvolvimento dos processos ou iniciativas de inovação do Município.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**GESTÃO DO RISCO** 


O processo de identificação de riscos definido pelo Município, contempla um plano de mitigação dos mesmos.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**REDES E CONHECIMENTO** 


O Município participa ativamente em uma ou mais redes de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**REDES E CONHECIMENTO** 


O Município realiza ou colabora com outras agências/entidades que realizam eventos para discutir, compartilhar e celebrar a inovação no setor público.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**REDES E CONHECIMENTO** 


O Município identificou a forma como as partes interessadas externas relevantes podem contribuir com ideias para a inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**REDES E CONHECIMENTO** 


O Município está a aplicar projetos de simplificação e modernização administrativa.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**REDES E CONHECIMENTO** 

O Município apresentou candidaturas a projetos experimentais e prêmios no âmbito da inovação.


1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**COMPRAS PÚBLICAS** 


O Município dispõe de equipas de trabalhadores que conhecem as regras jurídicas relevantes das compras públicas que podem permitir ao Município promover a inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**COMPRAS PÚBLICAS** 


Nessas equipas, os trabalhadores conhecem os mecanismos relevantes para facilitar a aquisição de recursos para a inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**COMPRAS PÚBLICAS** 

O Município tem iniciativas para envolver as partes interessadas na adoção de soluções inovadoras nas compras públicas.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**COMPRAS PÚBLICAS** 


O Município utiliza a *Innovation Procurement Platform*, no âmbito das compras públicas de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**COMPRAS PÚBLICAS** 


Os trabalhadores sabem em que casos devem recorrer à figura da "Contratação Pública de Soluções Inovadoras" ou à figura da "Contratação Pré-Contratual".

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FINANCIAMENTO** 


O Município considerou como as iniciativas específicas de inovação podem ser financiadas quando não se enquadram nos parâmetros habituais.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FINANCIAMENTO** 


O Município conhece os programas de apoio à inovação na Administração Pública, que permitem a candidatura para obtenção de financiamento ou cofinanciamento para projetos de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FINANCIAMENTO** 

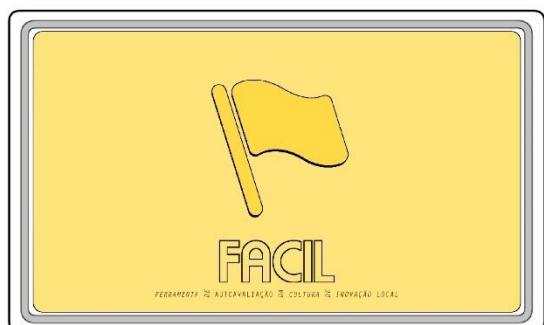
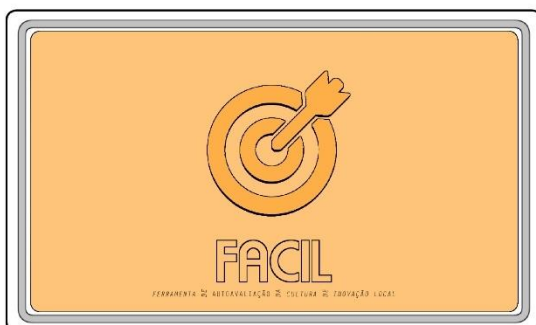
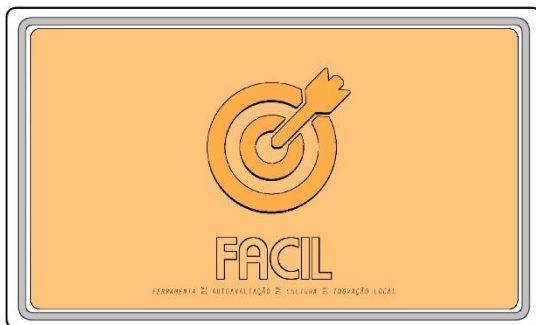
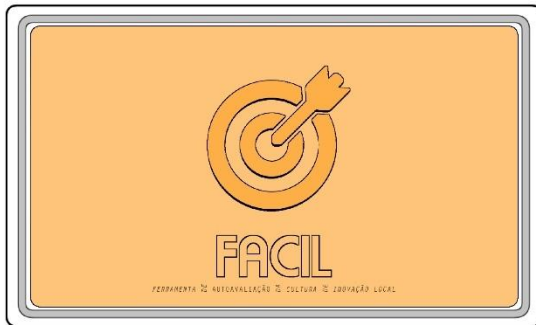
O Município dispõe de equipas de trabalho capacitadas para a apresentação de candidaturas a programas de apoio para o financiamento ou cofinanciamento de projetos de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**FINANCIAMENTO** 

O orçamento anual do Município contempla rúbrica destinada ao desenvolvimento de processos ou iniciativas de inovação concretas.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FINANCIAMENTO** 

O Município tem protocolos estabelecidos com outras entidades tendo em vista o financiamento de projetos de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA INDIVIDUAL

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRATÉGIA** 


As Grandes Opções do Plano (GOP) e o Orçamento do Município incluem uma estratégia de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRATÉGIA** 


A estratégia do Município inclui objetivos de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRATÉGIA** 


Existe uma estratégia de inovação para o Município (mesmo que não lhe tenha sido atribuída essa designação).

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRATÉGIA** 


Os processos estratégicos do Município incluem a identificação de problemas futuros que podem exigir respostas inovadoras.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRATÉGIA** 


As chefias intermédias e os trabalhadores sabem que devem contribuir para o processo de inovação do Município e como o podem fazer.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**LIDERANÇA** 

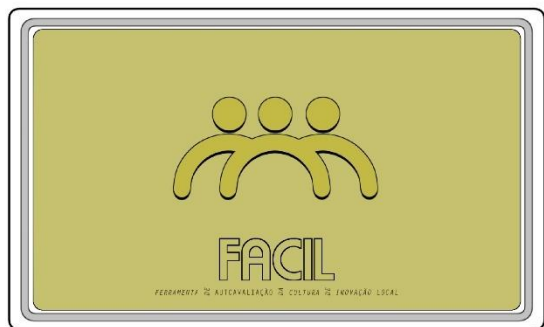
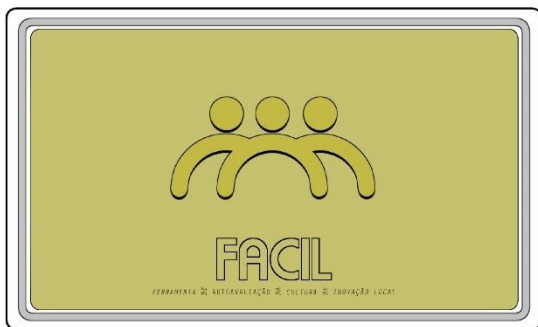
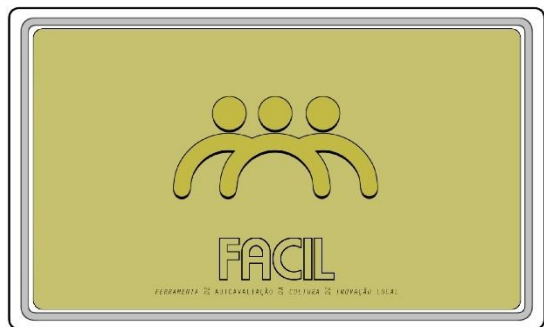
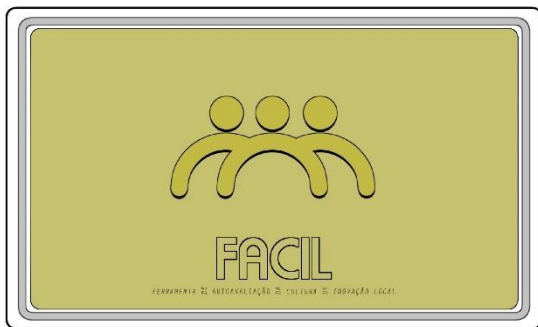
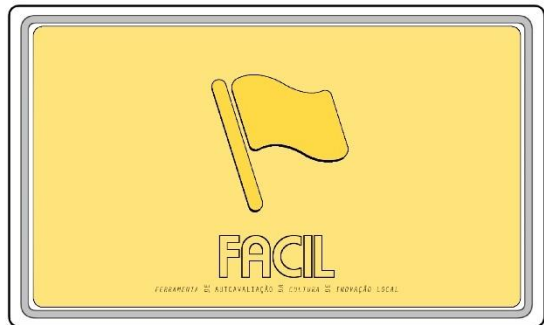
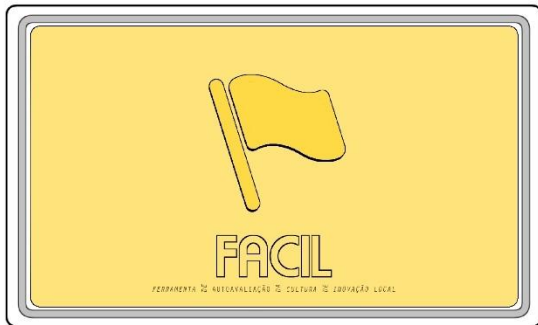
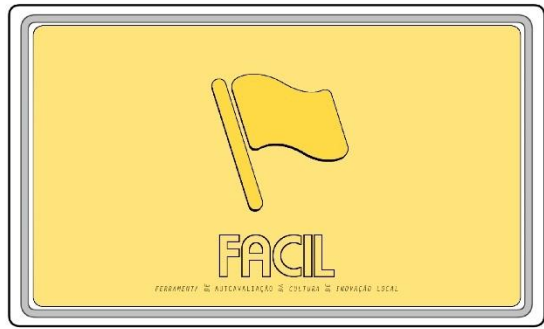
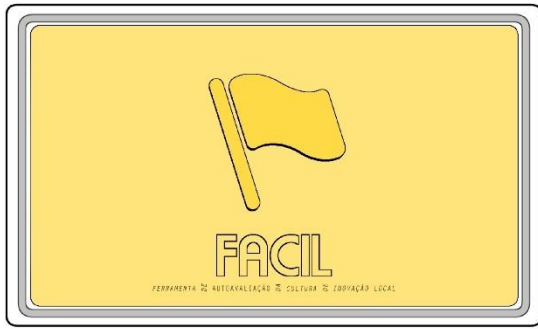
A inovação e os objetivos de inovação fazem parte da estratégia e dos objetivos operacionais do Município.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**LIDERANÇA** 


O sistema de gestão/ avaliação de desempenho no Município inclui a inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**LIDERANÇA** 


As atividades de inovação estão previstas no orçamento.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**LIDERANÇA** 


As chefias promovem a inovação junto dos trabalhadores através da disponibilização de períodos de tempo para inovar e experimentar.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**LIDERANÇA** 


A inovação integra o quadro de valores do Município e isso é compreendido pelos trabalhadores.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**PESSOAS** 


No Município trabalha uma ou mais pessoas com competências específicas de gestão da inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**PESSOAS** 


Mais de 50% dos dirigentes em cargos de direção intermédia possuem formação em competências de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**PESSOAS** 


Os dirigentes em cargos de direção superior têm formação em competências de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**PESSOAS** 

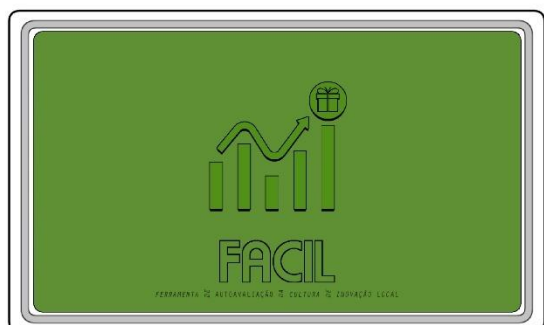
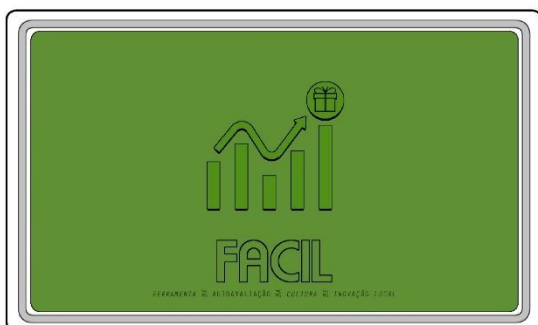
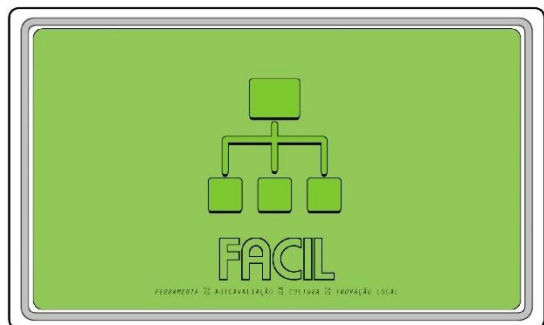
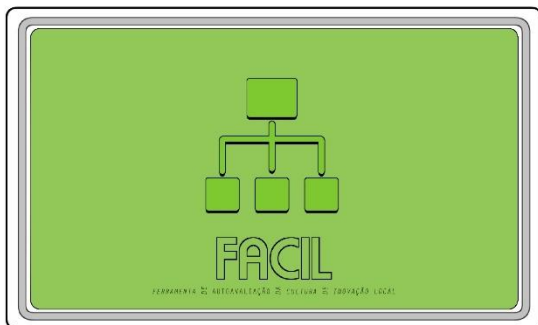
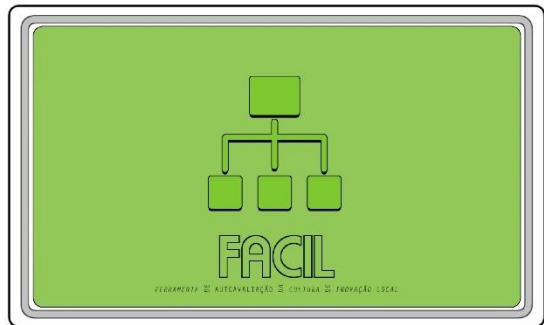
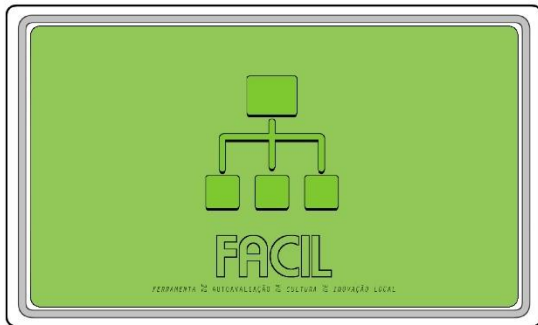
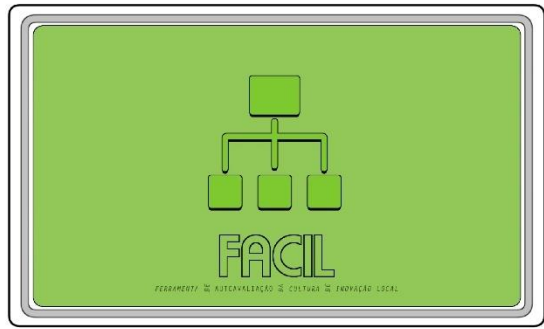
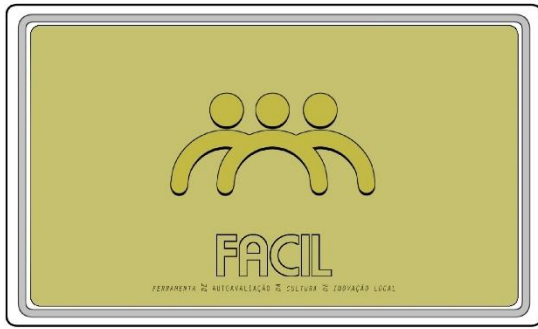
O plano de formação do Município inclui ações de formação específicas sobre inovação.


1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**PESSOAS** 


O Município tem apoio externo para a promoção e gestão de atividades de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRUTURA** 


O Município possui, na sua estrutura, uma unidade orgânica ou uma área funcional, com a missão de promover a inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRUTURA** 


A estrutura do Município possui a flexibilidade necessária para que sejam criadas equipas multidisciplinares.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRUTURA** 


O Município possui um sistema de gestão do conhecimento que permite a partilha de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelas várias unidades orgânicas por todos os trabalhadores.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRUTURA** 


Os trabalhadores têm ao seu dispor tecnologias de informação e comunicação que lhes permitam aceder à informação e ao conhecimento interno e externo.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**ESTRUTURA** 


Existe uma prática de criação de grupos e equipas de trabalho interdepartamentais.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**INCENTIVOS** 


O Município estabeleceu e identificou um processo aberto através do qual os trabalhadores podem identificar as barreiras à inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**INCENTIVOS** 

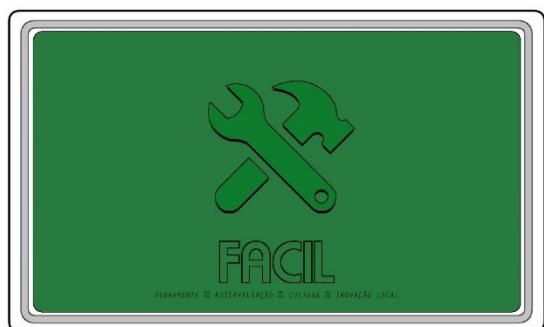
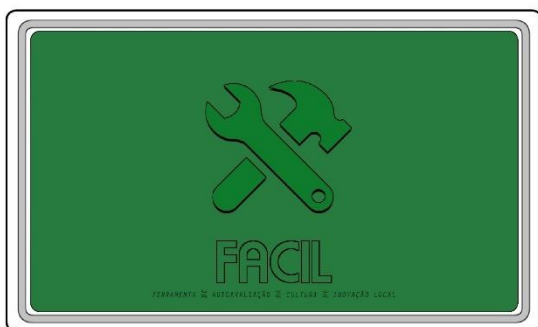
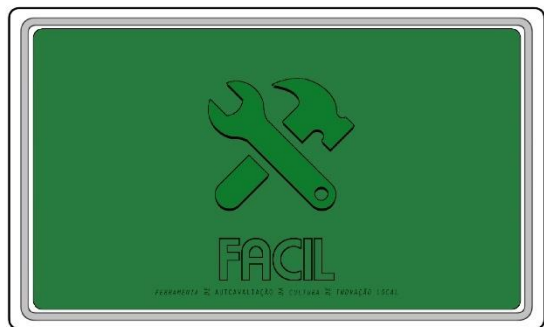
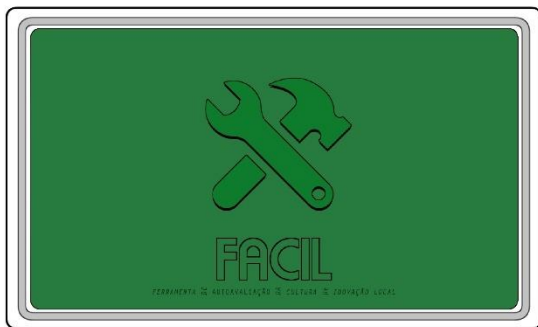
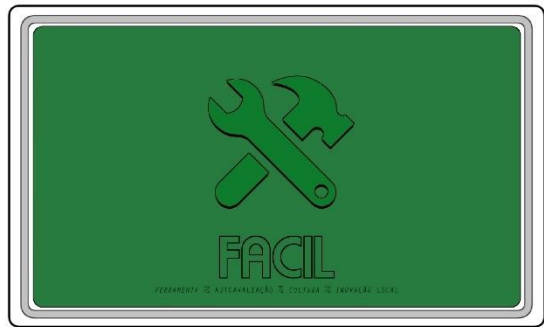
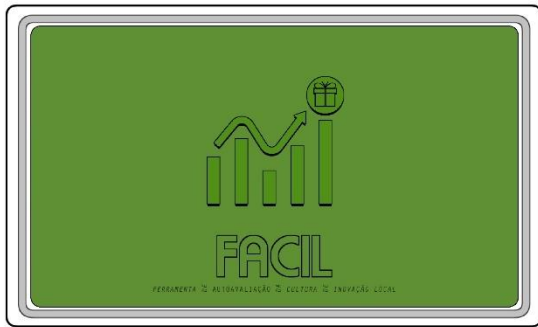
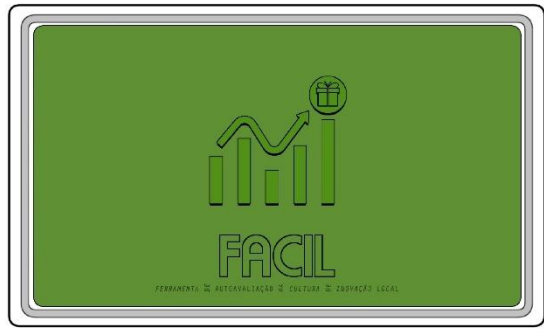
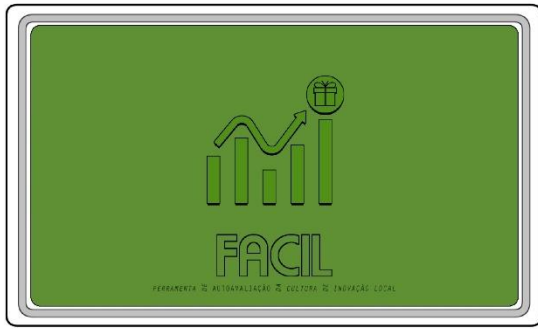
O desenvolvimento de processos ou de novas políticas permite o envolvimento e o contributo de especialistas externos.


1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**INCENTIVOS** 


O Município possui prémios, ou outra forma de reconhecimento formal, para ideias inovadoras dos trabalhadores.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**INCENTIVOS** 


O Município possui um sistema explícito de geração de ideias novas.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**INCENTIVOS** 

O Município identificou e adotou iniciativas de envolvimento e de participação dos trabalhadores na gestão municipal e na implementação de iniciativas inovadoras.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FERRAMENTAS** 

Os trabalhadores têm acesso a ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas pelo Município.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FERRAMENTAS** 

O Município dispõe de meios para avaliar, priorizar e solucionar as barreiras à inovação identificadas pelos trabalhadores e pelas chefias intermédias.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FERRAMENTAS** 


O Município possui a capacidade de desenvolver ferramentas específicas de apoio à inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FERRAMENTAS** 


Está instituída uma prática de experimentação de ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas por outras entidades.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FERRAMENTAS** 

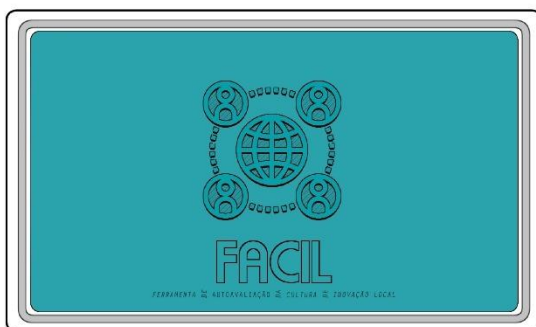
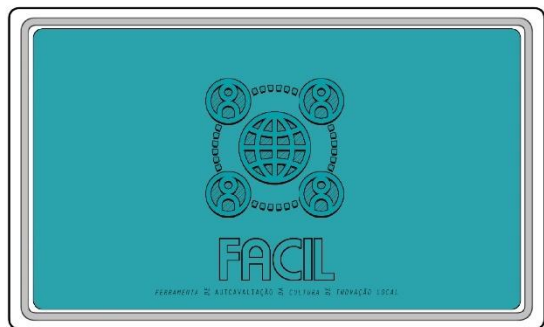
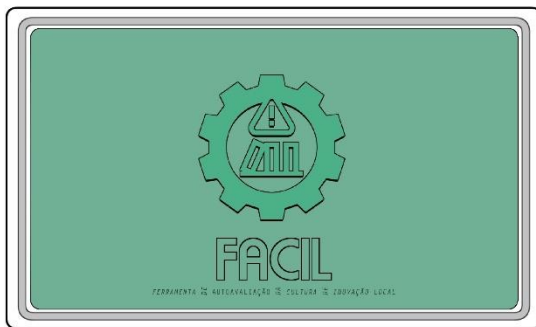
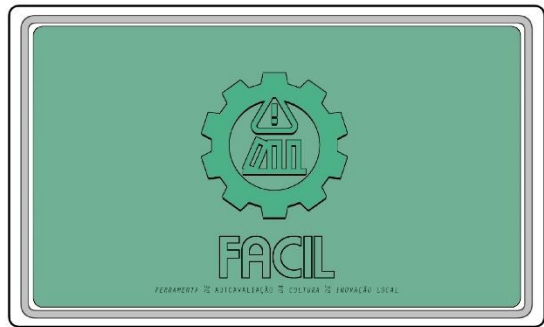
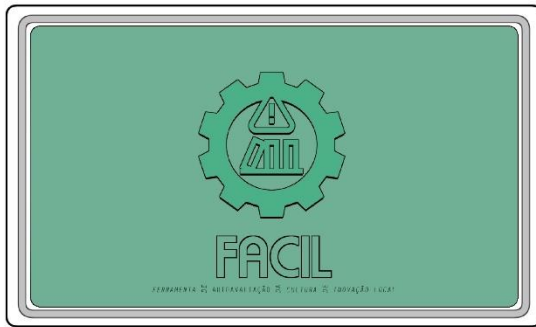
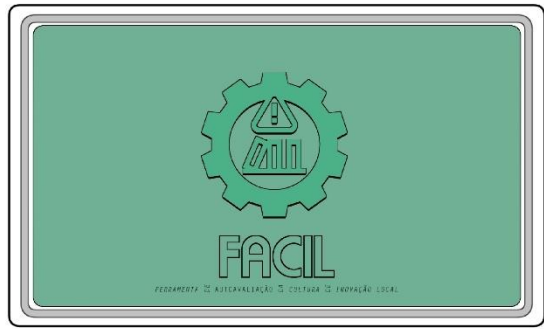
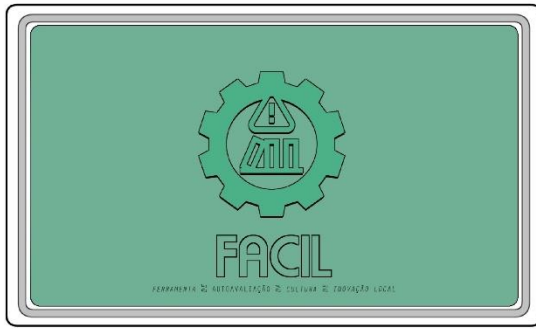
O Município estabeleceu parcerias com outras entidades para aceder a ferramentas de apoio à inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**GESTÃO DO RISCO** 

O Município dispõe de um plano de identificação de riscos na gestão dos processos de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**GESTÃO DO RISCO** 

O Município identificou mecanismos para gerir ativamente os riscos associados a abordagens inovadoras.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**GESTÃO DO RISCO** 

Os cargos de direção estão envolvidos na discussão dos riscos associados a inovações significativas.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**GESTÃO DO RISCO** 

A identificação de riscos é uma das etapas na implementação e desenvolvimento dos processos ou iniciativas de inovação do Município.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**GESTÃO DO RISCO** 


O processo de identificação de riscos definido pelo Município, contempla um plano de mitigação dos mesmos.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**REDES E CONHECIMENTO** 


O Município participa ativamente em uma ou mais redes de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**REDES E CONHECIMENTO** 


O Município realiza ou colabora com outras agências/entidades que realizam eventos para discutir, compartilhar e celebrar a inovação no setor público.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**REDES E CONHECIMENTO** 

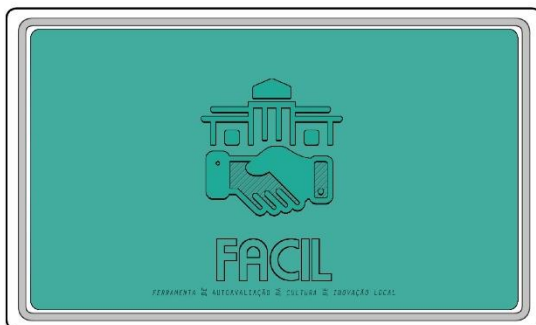
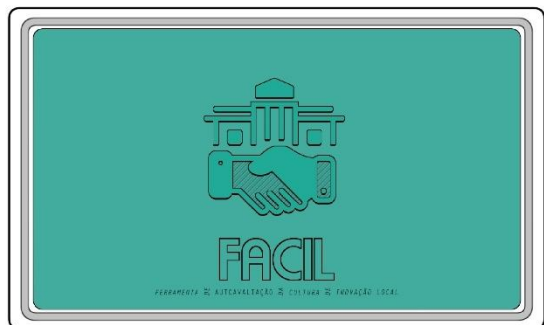
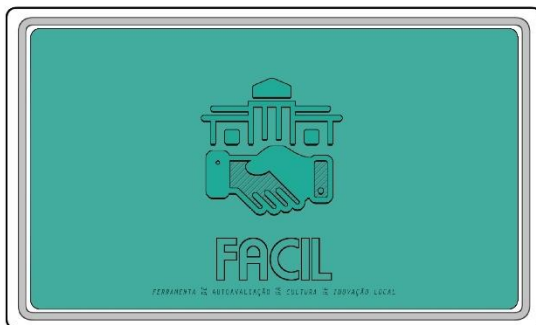
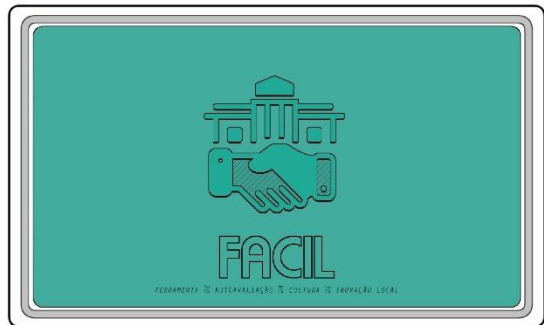
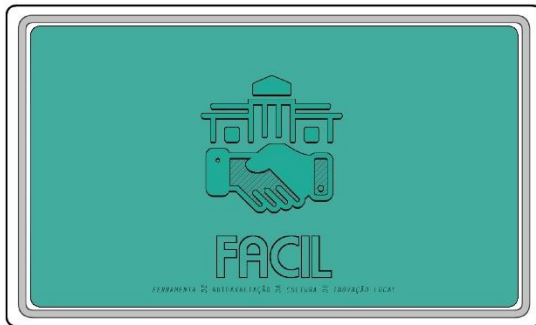
O Município identificou a forma como as partes interessadas externas relevantes podem contribuir com ideias para a inovação.


1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**REDES E CONHECIMENTO** 


O Município está a aplicar projetos de simplificação e modernização administrativa.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**REDES E CONHECIMENTO** 

O Município apresentou candidaturas a projetos experimentais e prémios no âmbito da inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**COMPRAS PÚBLICAS** 


O Município dispõe de equipas de trabalhadores que conhecem as regras jurídicas relevantes das compras públicas que podem permitir ao Município promover a inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**COMPRAS PÚBLICAS** 


Nessas equipas, os trabalhadores conhecem os mecanismos relevantes para facilitar a aquisição de recursos para a inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**COMPRAS PÚBLICAS** 

O Município tem iniciativas para envolver as partes interessadas na adoção de soluções inovadoras nas compras públicas.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**COMPRAS PÚBLICAS** 


O Município utiliza a *Innovation Procurement Platform*, no âmbito das compras públicas de inovação.

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**COMPRAS PÚBLICAS** 


Os trabalhadores sabem em que casos devem recorrer à figura da "Contratação Pública de Soluções Inovadoras" ou à figura da "Contratação Pré-Contratual".

1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FINANCIAMENTO** 

O Município considerou como as iniciativas específicas de inovação podem ser financiadas quando não se enquadram nos parâmetros habituais.


1         7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL



**FINANCIAMENTO** 


O Município conhece os programas de apoio à inovação na Administração Pública, que permitem a candidatura para obtenção de financiamento ou cofinanciamento para projetos de inovação.

1 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FINANCIAMENTO** 


O Município dispõe de equipas de trabalho capacitadas para a apresentação de candidaturas a programas de apoio para o financiamento ou cofinanciamento de projetos de inovação.

1 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FINANCIAMENTO** 


O orçamento anual do Município contempla rúbrica destinada ao desenvolvimento de processos ou iniciativas de inovação concretas.

1 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

**FINANCIAMENTO** 

O Município tem protocolos estabelecidos com outras entidades tendo em vista o financiamento de projetos de inovação.

1 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

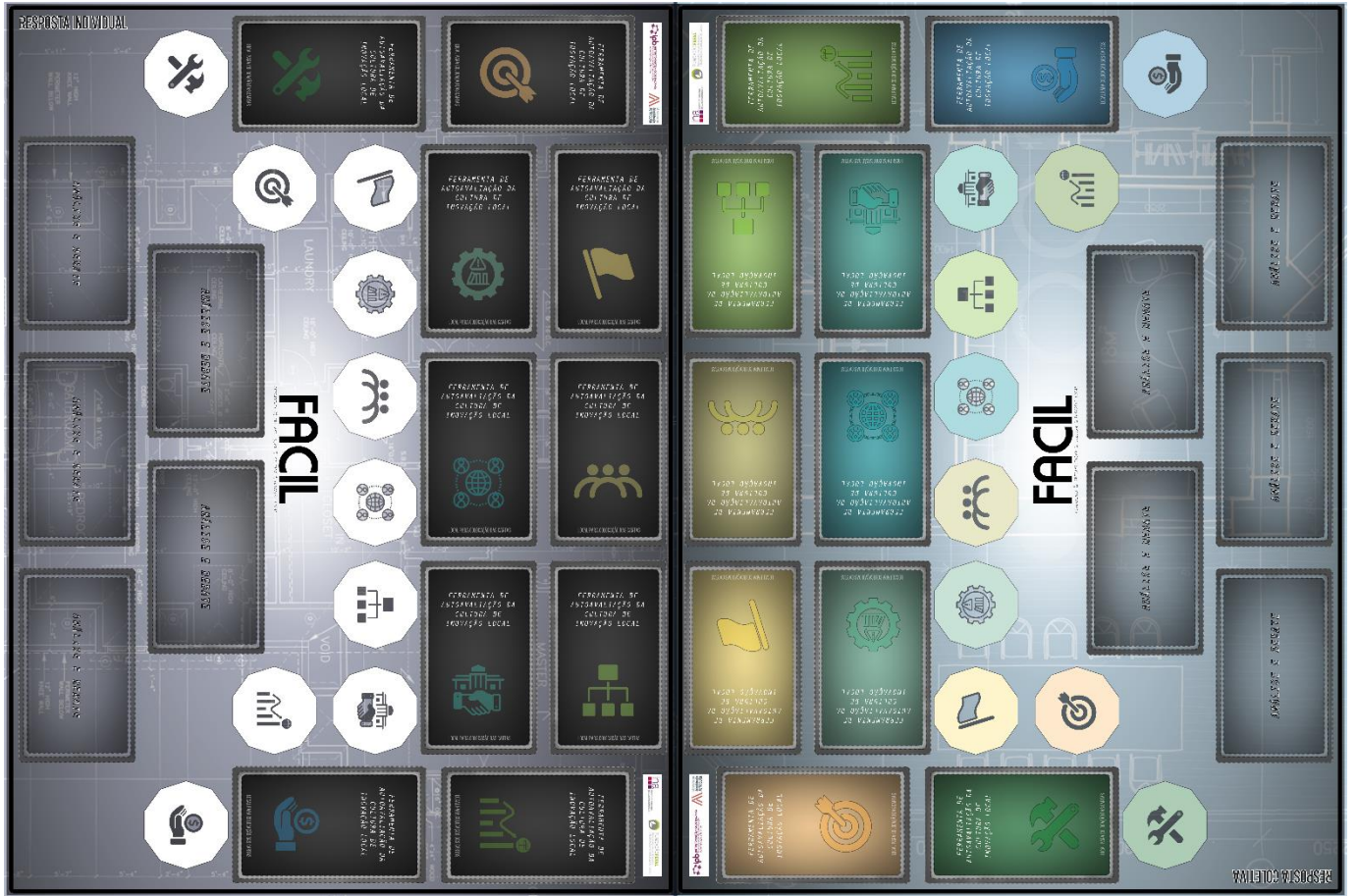
RESPOSTA COLETIVA

FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL

## Apêndice E – Fichas que representa cada área da FACIL



# Apêndice F – Tabuleiro do Jogo da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação Local (FACIL)



## Apêndice G – Relatório de Autoavaliação: Município de Cascais



### **RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO: FERRAMENTA DE AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO LOCAL**

## 1. Estratégia

Avaliar a capacidade do Município para formular e alinhar uma estratégia de inovação com a sua estratégia global.

ASPETOS PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA ÁREA DE ESTRATÉGIA	PONTOS	INDICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS
1.1 As Grandes Opções do Plano (GOP) e o Orçamento do Município incluem uma estratégia de inovação.	4,75	
1.2 A estratégia do Município inclui objetivos de inovação.	5,75	
1.3 Existe uma estratégia de inovação para o Município (mesmo que não lhe tenha sido atribuída essa designação).	5,5	
1.4 Os processos estratégicos do Município incluem a identificação de problemas futuros que podem exigir respostas inovadoras.	10,5	
1.5 As chefias intermédias e os trabalhadores sabem que devem contribuir para o processo de inovação do Município e como o podem fazer.	0	Esta questão por erro de impressão não foi testada.
<b>Total ((1.1) + (1.2) + (1.3) + (1.4 X 2) + (1.5 X 2)) / 5 = Autoavaliação</b>	<b>3,8</b>	

Página 3 de 14

## 2. Liderança

Avaliar a capacidade de desenvolver uma liderança da inovação alinhada com as atividades operacionais do Município.

ASPETOS PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA ÁREA DA LIDERANÇA	PONTOS	INDICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS
2.1 A inovação e os objetivos de inovação fazem parte da estratégia e dos objetivos operacionais do Município.	9	
2.2 O sistema de gestão/ avaliação de desempenho no Município inclui a inovação.	4,75	
2.3 As atividades de inovação estão previstas no orçamento.	9,5	
2.4 As chefias promovem a inovação junto dos trabalhadores através da disponibilização de períodos de tempo para inovar e experimentar.	3,75	
2.5 A inovação integra o quadro de valores do Município e isso é compreendido pelos trabalhadores.	4,25	
<b>Total ((2.1) + (2.2) + (2.3) + (2.4) + (2.5)) / 5 = Autoavaliação</b>	<b>4,5</b>	

Página 4 de 14

### 3. Pessoas

Avaliar a capacidade de dispor de pessoas com competências de inovação.

ASPETOS PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA ÁREA DE PESSOAS		PONTOS	INDICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS
3.1	No Município trabalha uma ou mais pessoas com competências específicas de gestão da inovação.	5,5	
3.2	Mais de 50% dos dirigentes em cargos de direção intermédia possuem formação em competências de inovação.	7	
3.3	Os dirigentes em cargos de direção superior têm formação em competências de inovação.	3	
3.4	O plano de formação do Município inclui ações de formação específicas sobre inovação.	7,5	
3.5	O Município tem apoio externo para a promoção e gestão de atividades de inovação.	5,25	
Total $((3.1) + (3.2) + (3.3) + (3.4) + (3.5)) / 5 =$ Autoavaliação		4,0	

Página 5 de 14

### 4. Estrutura

Avaliar a capacidade da estrutura formal e informal do Município para integrar e promover as atividades e projetos de inovação.

ASPETOS PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA ÁREA DE ESTRUTURA		PONTOS	INDICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS
4.1	O Município possui, na sua estrutura, uma unidade orgânica ou uma área funcional, com a missão de promover a inovação.	6,75	
4.2	A estrutura do Município possui a flexibilidade necessária para que sejam criadas equipas multidisciplinares.	5	
4.3	O Município possui um sistema de gestão do conhecimento que permite a partilha de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelas várias unidades orgânicas por todos os trabalhadores.	7,5	
4.4	Os trabalhadores têm ao seu dispor tecnologias de informação e comunicação que lhes permitam aceder à informação e ao conhecimento interno e externo.	6,25	Teams; Formação Digital Skills; Acesso à Internet
4.5	Existe uma prática de criação de grupos e equipas de trabalho interdepartamentais.	12,5	
Total $((4.1) + (4.2) + (4.3) + (4.4) + (4.5)) / 5 =$ Autoavaliação		5,4	

Página 6 de 14

## 5. Incentivos

Avaliar a capacidade de promoção da inovação através de incentivos específicos e da utilização do quadro de incentivos à inovação comuns a todo o setor público.

ASPETOS PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA ÁREA DE INCENTIVOS		PONTOS	INDICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS
5.1	O Município estabeleceu e identificou um processo aberto através do qual os trabalhadores podem identificar as barreiras à inovação.	3,25	
5.2	O desenvolvimento de processos ou de novas políticas permite o envolvimento e o contributo de especialistas externos.	5,75	
5.3	O Município possui prémios, ou outra forma de reconhecimento formal, para ideias inovadoras dos trabalhadores.	3,25	
5.4	O Município possui um sistema explícito de geração de ideias novas.	7,5	
5.5	O Município identificou e adotou iniciativas de envolvimento e de participação dos trabalhadores na gestão municipal e na implementação de iniciativas inovadoras.	10,5	
Total $((5.1) + (5.2) + (5.3) + (5.4) + (5.5)) / 5 =$ Autoavaliação		4,3	

Página 7 de 14

## 6. Ferramentas

Avaliar a capacidade de disponibilizar ferramentas de inovação para os trabalhadores e de estes as utilizarem no processo de inovação.

ASPETOS PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA ÁREA DE FERRAMENTAS		PONTOS	INDICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS
6.1	Os trabalhadores têm acesso a ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas pelo Município.	3,75	
6.2	O Município dispõe de meios para avaliar, priorizar e solucionar as barreiras à inovação identificadas pelos trabalhadores e pelas chefias intermédias.	5	
6.3	O Município possui a capacidade de desenvolver ferramentas específicas de apoio à inovação.	4,5	
6.4	Está instituída uma prática de experimentação de ferramentas de apoio à inovação disponibilizadas por outras entidades.	7,5	
6.5	O Município estabeleceu parcerias com outras entidades para aceder a ferramentas de apoio à inovação.	5	
Total $((6.1) + (6.2) + (6.3) + (6.4) + (6.5)) / 5 =$ Autoavaliação		3,7	

Página 8 de 14

## 7. Gestão do risco

Avaliar a capacidade do Município para identificar e utilizar mecanismos de gestão do risco associados às atividades inovadoras.

ASPETOS PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DO RISCO		PONTOS	INDICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS
7.1	O Município dispõe de um plano de identificação de riscos na gestão dos processos de inovação.	3	
7.2	O Município identificou mecanismos para gerir ativamente os riscos associados a abordagens inovadoras.	6,5	
7.3	Os cargos de direção estão envolvidos na discussão dos riscos associados a inovações significativas.	6,5	
7.4	A identificação de riscos é uma das etapas na implementação e desenvolvimento dos processos ou iniciativas de inovação do Município.	2,25	
7.5	O processo de identificação de riscos definido pelo Município, contempla um plano de mitigação dos mesmos.	3,75	
Total $((7.1) + (7.2) + (7.3) + (7.4) + (7.5)) / 5 =$ Autoavaliação		3,1	

Página 9 de 14

## 8. Redes e conhecimento

Avaliar a capacidade do Município integrar redes de inovação e adquirir e partilhar conhecimento.

ASPETOS PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA ÁREA DE REDES E CONHECIMENTO		PONTOS	INDICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS
8.1	O Município participa ativamente em uma ou mais redes de inovação.	6	
8.2	O Município realiza ou colabora com outras agências/entidades que realizam eventos para discutir, compartilhar e celebrar a inovação no setor público.	12,5	
8.3	O Município identificou a forma como as partes interessadas externas relevantes podem contribuir com ideias para a inovação.	5	
8.4	O Município está a aplicar projetos de simplificação e modernização administrativa.	6,5	
8.5	O Município apresentou candidaturas a projetos experimentais e prémios no âmbito da inovação.	14	
Total $((8.1) + (8.2) + (8.3) + (8.4) + (8.5)) / 5 =$ Autoavaliação		6,3	

Página 10 de 14

## 9. Compras públicas

Avaliar a capacidade e utilização das compras públicas para facilitar a incorporação de inovação no Município.

ASPETOS PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS PÚBLICAS	PONTOS	INDICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS
9.1 O Município dispõe de equipas de trabalhadores que conhecem as regras jurídicas relevantes das compras públicas que podem permitir ao Município promover a inovação.	8,5	
9.2 Nessas equipas, os trabalhadores conhecem os mecanismos relevantes para facilitar a aquisição de recursos para a inovação.	8	
9.3 O Município tem iniciativas para envolver as partes interessadas na adoção de soluções inovadoras nas compras públicas.	3,5	
9.4 O Município utiliza a <i>Innovation Procurement Platform</i> , no âmbito das compras públicas de inovação.	2,5	
9.5 Os trabalhadores sabem em que casos devem recorrer à figura da "Contratação Pública de Soluções Inovadoras" ou à figura da "Contratação Pré-Contratual".	2,25	
<b>Total ((9.1) + (9.2) + (9.3) + (9.4) + (9.5)) / 5 = Autoavaliação</b>	<b>3,5</b>	

Página 11 de 14

## 10. Financiamento

Avaliar a capacidade de integrar objetivos de inovação no orçamento do Município e obter outras fontes financiamento da inovação.

ASPETOS PARA A AUTOAVALIAÇÃO DA ÁREA DE FINANCIAMENTO	PONTOS	INDICAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS
10.1 O Município considerou como as iniciativas específicas de inovação podem ser financiadas quando não se enquadram nos parâmetros habituais.	3,5	
10.2 O Município conhece os programas de apoio à inovação na Administração Pública, que permitem a candidatura para obtenção de financiamento ou cofinanciamento para projetos de inovação.	12	
10.3 O Município dispõe de equipas de trabalho capacitadas para a apresentação de candidaturas a programas de apoio para o financiamento ou cofinanciamento de projetos de inovação.	11,5	
10.4 O orçamento anual do Município contempla rubrica destinada ao desenvolvimento de processos ou iniciativas de inovação concretas.	4,75	
10.5 O Município tem protocolos estabelecidos com outras entidades tendo em vista o financiamento de projetos de inovação.	5	
<b>Total ((10.1) + (10.2) + (10.3) + (10.4) + (10.5)) / 5 = Autoavaliação</b>	<b>5,3</b>	

Página 12 de 14

## AUTOAVALIAÇÃO GERAL DA CULTURA DE INOVAÇÃO

### PONTUAÇÃO GLOBAL DA AUTOAVALIAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO

4.4

#### INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os Municípios que obtenham uma avaliação global entre 1 a 3 evidenciam uma cultura de inovação pouco desenvolvida. Com avaliação global entre 3,1 e 5, os Municípios evidenciam uma cultura de inovação com um desenvolvimento moderado. Para uma avaliação global situada no intervalo entre 5,1 e 6, os Municípios evidenciam uma forte cultura de inovação. As entidades que obtenham uma avaliação entre 6,1 e 7 possuem uma cultura de inovação exemplar.

FIM DO DOCUMENTO