



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

**A INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UMA DÉCADA DE MUDANÇAS (1995 – 2005)**

Projeto Aplicado do Mestrado em Gestão,
Especialização em Administração Pública

Sandra Isabel Silvério de Almeida
Dezembro | 2012



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

A INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA DÉCADA DE MUDANÇAS (1995 – 2005)

**Projeto Aplicado do Mestrado em Gestão,
Especialização em Administração Pública**

Orientador: Professor Dr. Jorge Manuel Monteiro Mendes

**SANDRA ISABEL SILVÉRIO DE ALMEIDA
DEZEMBRO | 2012**

DEDICATÓRIA

Ao meu pai e aos meus filhos pela força e coragem

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho, só foi possível com a ajuda e apoio de todos aqueles que estiveram ao meu lado e que me deram força para ultrapassar esta etapa na minha vida académica, que nem sempre foi fácil e linear. Cada pessoa, com o seu diferente contributo, desempenhou um importante papel na condução do trabalho que aqui se apresenta.

Assim sendo, expresso os meus agradecimentos à minha família sem a qual seria impensável qualquer resultado favorável.

Agradeço, igualmente, à Carina e à Sónia e aos meus filhos (Taíssa e Tiago) o apoio e amor incondicional.

Agradeço a todas as pessoas das embaixadas da Irlanda, Alemanha, França e Espanha o apoio e o envio de todo o material que me ajudou imenso para a conclusão do presente trabalho.

Agradeço a todos os meus professores do mestrado os ensinamentos e a motivação.

Finalmente, mas não em último lugar, agradeço todo o apoio, motivação e orientação recebida do Professor Jorge Manuel Monteiro Mendes.

A todos o meu sincero obrigado!

RESUMO

A inovação é, nos dias de hoje a base para o desenvolvimento de qualquer país.

Com a introdução das novas tecnologias de informação e comunicação na administração pública, assistiu-se um novo paradigma neste sector, cabendo ao Estado apresentar propostas de correção, em função de possíveis falhas de mercado, de diversos instrumentos para favorecer a capacidade de inovação tecnológica num país ou região.

Neste estudo fez-se uma contextualização da temática de inovação, realçando-se as tecnologias de informação e comunicação, os serviços partilhados, políticas de desburocratização na administração pública, educação/investigação, saúde e justiça.

A análise das políticas de inovação em alguns países da Europa, tais como, Irlanda, Alemanha, França, Itália, Espanha e Portugal permitiram-nos ter uma perspectiva mais abrangente sobre as medidas de inovação implementadas nestes países no período de 1995 – 2005.

Palavras-chave: Inovação, Administração Pública, Tecnologias de Informação e Comunicação, Nova Gestão Pública, Estado, Governo.

ABSTRACT

Innovation is nowadays the basis for the development of any country.

By introducing new technologies of information and communication in public administration a new paradigm appeared in this sector, and it is the State's assignment to present proposals for correction, concerning potential market failures of several instruments to encourage the capacity for technological innovation in a country or region.

In this study a contextualization of the theme innovation was done, highlighting whether information and communication technologies, shared services, reducing bureaucracy policies in public administration, education / research, health and justice.

The analysis of innovation policies in some European countries like Ireland, Germany, France, Italy, Spain and Portugal have allowed us to have a broader perspective on innovation measures implemented in these countries during the period 1995 to 2005.

Key words: Innovation, Public Administration; Information Technology and Communication; New Public Management; State, Government.

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AMA	Agência para a Modernização Administrativa
AP	Administração Pública
APG	Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas
BAC	Baccalauréat
BEP	Bolsa de Emprego Público
BEP	Brevet de Estudos Profissionais
CAP	Certificado de Aptidão Profissional
CEF	Centro de Formalidades de Empresas
CEFOSAP	Centro de Formação Sindical e Aperfeiçoamento Profissional
CCAA	Serviços de Saúde das comunidades Autonomas
CSP	Centro de Serviços Partilhados
CTT	Correios de Portugal, SA
CVL	Conselho da Vida Liceal
EUA	Estados Unidos de América
EU	European Union
EFTS	Educação e Formação Técnica Superior
IES	Informação Empresarial Simplificada
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
INA	Direção – Geral da Qualificação dos trabalhadores em funções Públicas

IRS	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
MESP	Mota-Engil Serviços Partilhados Administrativos e de Gestão, SA
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NGP	Nova Gestão Pública
NHS	National Health Service
NADPC	National Policy Advisor and Development
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMS	Organização Mundial de Saúde
PAC	Postos de Atendimento ao Cidadão
PIB	Produto Interno Bruto
PIDDAC	Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PNCE	Programa Nacional de Compras Eletrónicas
PSN	Plano Sanitário Nacional
QCA	Quadro de Apoio Comunitário
sigAME	Sistema Integrado de Gestão e Apoio à Mobilidade Especial
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SNCP	Serviço Nacional de Compras Públicas
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

UE	União Europeia
UMIC	Unidade de Missão Inovação e Conhecimento
UGT	União Geral dos Trabalhadores

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1: BARREIRAS AO PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	12
ILUSTRAÇÃO 2: FASES QUE PROMOVEM O PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	13
ILUSTRAÇÃO 3: MAPA DA IRLANDA	75
ILUSTRAÇÃO 4: MAPA DA ALEMANHA	85
ILUSTRAÇÃO 5: MAPA DE FRANÇA	94
ILUSTRAÇÃO 6: MAPA DE ITÁLIA.....	103
ILUSTRAÇÃO 7: CONSTITUIÇÃO DO GOVERNO ITALIANO.....	105
ILUSTRAÇÃO 8: MAPA DA PENÍNSULA IBÉRICA E DA ESPANHA	111

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: DETERMINANTES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	11
QUADRO 2: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO.....	21
QUADRO 3: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO	22
QUADRO 4: TIPOS DE DESCENTRALIZAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS	22
QUADRO 5: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO OUTSOURCING	23
QUADRO 6: SERVIÇOS PARTILHADOS E VANTAGENS	26
QUADRO 7: COMPOSIÇÃO DO XIII GOVERNO CONSTITUCIONAL (1995À 1999).....	45
QUADRO 8: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA DESBUROCRATIZAÇÃO /SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA NO XIII GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	46
QUADRO 9: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA EDUCAÇÃO / INVESTIGAÇÃO NO XIII GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	47
QUADRO 10: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA SAÚDE NO XIII GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	48
QUADRO 11: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA JUSTIÇA NO XIII GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	50
QUADRO 12: COMPOSIÇÃO DO XIV GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	52
QUADRO 13: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA DESBUROCRATIZAÇÃO / SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA NO XIV GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	53
QUADRO 14: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA EDUCAÇÃO / INVESTIGAÇÃO NO XIV GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	55
QUADRO 15: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA SAÚDE NO XIV GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	56
QUADRO 16: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA JUSTIÇA NO XIV GOVERNO CONSTITUCIONAL	58
QUADRO 17: COMPOSIÇÃO DO XV GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	59
QUADRO 18: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA DESBUROCRATIZAÇÃO / SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA NO XV GOVERNO CONSTITUCIONAL	60
QUADRO 19: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA EDUCAÇÃO / INVESTIGAÇÃO NO XV GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	61
QUADRO 20: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA SAÚDE NO XV GOVERNO CONSTITUCIONAL	61
QUADRO 21: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA JUSTIÇA NO XV GOVERNO CONSTITUCIONAL	63
QUADRO 22: COMPOSIÇÃO DO XVI GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	66
QUADRO 23: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA DESBUROCRATIZAÇÃO / SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA NO XVI GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	67

QUADRO 24: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA EDUCAÇÃO /INVESTIGAÇÃO NO XVI GOVERNO CONSTITUCIONAL	68
QUADRO 25: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA SAÚDE NO XVI GOVERNO CONSTITUCIONAL.....	68
QUADRO 26: POLÍTICAS INCREMENTADAS NA JUSTIÇA NO XVI GOVERNO CONSTITUCIONAL	69
QUADRO 27: PRINCIPAIS CIDADES E NÚMERO DE HABITANTES	76
QUADRO 28: PRINCIPAIS ATIVIDADES ECONÓMICAS.....	77
QUADRO 29: REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL POR GRUPOS PROFISSIONAIS.....	79
QUADRO 30: PRINCIPAIS CIDADES E NÚMERO DE HABITANTES	85
QUADRO 31: PRINCIPAIS ATIVIDADES ECONÓMICAS.....	87
QUADRO 32: REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL POR GRUPOS PROFISSIONAIS	88
QUADRO 33: PRINCIPAIS CIDADES E NÚMERO DE HABITANTES	95
QUADRO 34:REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL POR GRUPOS PROFISSIONAIS.....	97
QUADRO 35: PRINCIPAIS CIDADES E NÚMERO DE HABITANTES	104
QUADRO 36:REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL POR GRUPOS PROFISSIONAIS	106
QUADRO 37:PRINCIPAIS CIDADES E NÚMERO DE HABITANTES	112
QUADRO 38:REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL POR GRUPOS PROFISSIONAIS	114
QUADRO 39:ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	125
QUADRO 40:ÁREA DA EDUCAÇÃO / INVESTIGAÇÃO.....	126
QUADRO 41:ÁREA DA SAÚDE	127
QUADRO 42:ÁREA DA JUSTIÇA.....	128
QUADRO 43: A PERCENTAGEM DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS EM RELAÇÃO A POPULAÇÃO ATIVA NOS PAÍSES EM ANÁLISE.....	129
QUADRO 44:REMUNERAÇÃO DE ALGUNS QUADROS DA FUNÇÃO PUBLICA DOS SEIS PAÍSES EM ANÁLISE	130

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
GLOSSÁRIO DE SIGLAS.....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE GERAL.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1 Conceitos de Inovação	5
1.2 A Inovação na Administração Pública Portuguesa.....	13
1.3 Serviços Partilhados na Administração Pública	21
1.4 Conclusões	28
CAPITULO 2 - INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA: UMA DÉCADA DE MUDANÇAS (1995-2005).....	43
2.1 O XIII Governo Constitucional (1995-1999)	44
2.2 O XIV Governo Constitucional (1999-2002)	51
2.3 O XV Governo Constitucional (2002-2004).....	59
2.4. O XVI Governo Constitucional (2004-2005)	65
2.5 Conclusões	70
CAPITULO 3 - MEDIDAS DE INOVAÇÃO EM PAISES EUROPEUS: UM ESTUDO COMPARADO (1995 -2005).....	72
3.1 Medidas de inovação em países europeus: um estudo comparado (período 1995- 2005)	73
3.2 República da Irlanda	75
3.3 República Federal da Alemanha	84

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

3. 4 França.....	94
3. 5 República da Itália	103
3.6 Espanha	111
CONCLUSÕES DO TRABALHO.....	120
1. Conclusões: 1º Capítulo (Enquadramento Teórico).....	121
2. Conclusões: 2º Capítulo (Inovação na Administração Pública Portuguesa: Uma Década de Mudanças (1995-2005)).....	123
3. Conclusões: 3º capítulo (Medidas de inovação em países europeus: um estudo comparado (1995 – 2005)).....	125
BIBLIOGRAFIA	132
REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS	136

INTRODUÇÃO

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Introdução

No mundo contemporâneo a mudança é a palavra de ordem; por outro lado, graças à sociedade em rede em que vivemos, é possível sabermos, em tempo real, o que acontece noutras partes do mundo.

A sociedade em rede permite ter expectativas ambiciosas em diversos domínios de actividades. Nesta perspectiva, o crescimento explosivo da internet e uma sociedade em rede permitem difundir o conhecimento de forma rápida e intensa em todos os domínios da sociedade moderna. As oportunidades criadas pela onda de inovação potenciam o desenvolvimento de novas empresas, com capacidade e dinâmica criativas, adaptadas aos novos modelos organizacionais da sociedade, proporcionando mais emprego qualificado e sustentável a longo prazo.

O que se verifica em Portugal é que as expectativas em termos desta temática têm sido elevadas. Pode constatar-se que à semelhança de outros países as empresas/organizações portuguesas que optam por trabalhar em rede são aquelas que têm tido maior sucesso no mercado, sendo a chave para esse sucesso a estratégia organizacional e a inovação seguidas.

Só as empresas com qualidade tecnológica que investem em inovação conseguem ser fortemente competitivas. As tecnologias de informação e comunicação (TIC) são uma alavanca fundamental para a produtividade organizacional.

O factor inovação passou, assim, a assumir um papel fundamental para o sucesso das organizações. Neste sentido, as organizações privadas e públicas, cada vez mais se mentalizam que a inovação e o uso de tecnologias de informação e comunicação são agentes importantíssimos para a produção de qualidade e eficiência, tornando-as mais competitivas.

Nesta perspectiva, as TICs através da transmissão de dados de voz, correio eletrónico têm contribuído de forma eficaz para a boa comunicação das empresas/organizações e feedback com os seus clientes.

Nos últimos vinte anos assistiu-se a grande mudança nas políticas administrativas no mundo em geral e, em particular, em Portugal.

As tecnologias de informação e comunicação tiveram um papel central nessas mudanças.

Um dos desafios de criatividade no sector público é a polivalência dos seus funcionários.

Fonseca e Carapeto (2009,p.22) sustentam que, *“no caso da modernização da administração Pública, as tecnologias são um ponto de passagem obrigatório, uma vez que muitas das medidas e políticas de modernização passam pela utilização de tecnologias para criar redes virtuais que quebram as fronteiras*

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

de organizações ainda fortemente hierárquicas e permitem colocar várias organizações a colaborar para, de forma simples e rápida, prestar um novo serviço aos cidadãos ou às empresas”.

É neste contexto que se pretende estudar a importância da inovação na realização de serviços públicos de qualidade aos cidadãos. De igual forma, pretende-se, com este estudo, tentar contribuir para uma melhor compreensão das políticas de Inovação na Administração Pública Portuguesa, num período que condiz com a aplicação de muitas das ideias centrais que decorrem do movimento da Nova Gestão Pública (NGP).

O trabalho desenvolvido está organizado em três partes: numa primeira parte é feito um enquadramento teórico da temática abordada, com textualizando-se e definindo-se os conceitos de inovação. Numa segunda parte, é apresentada e analisada toda a legislação sobre as políticas de inovação na Administração Pública Portuguesa, no período de 1995-2005. Por fim, numa terceira parte, é feito um estudo comparado das políticas de inovação no período apreciado entre os seguintes países Europeus: Irlanda, Alemanha, França, Itália e Espanha.

Finalmente serão apresentadas as conclusões gerais deste trabalho.

CAPITULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

1.1 Conceitos de Inovação

A importância central das tecnologias de informação e comunicação reside na sua capacidade para codificar e transferir o conhecimento, o que influencia bastante o processo de inovação. Por isso, a capacidade de inovar é vista, hoje, sobretudo em função da capacidade para explorar sistematicamente os efeitos produzidos por novas combinações do *stock* de conhecimento existente (Soete, 2000).

Inovar não é mais do que, após aquisição de um conhecimento novo ou adaptado, conseguir que o mesmo conhecimento possa ser uma solução para o progresso e desenvolvimento de uma organização/empresa. O próprio termo tem origem no étimo latino *innovatio*, que significa ideia, método ou objecto criado.

“É hoje cada vez mais evidente que a inovação constitui um processo que se desenvolve a partir de redes de conhecimento e de competências, muitas delas situadas no exterior das empresas” (SILVA, 2008, p11).

Segundo Drucker, (1986) *“a inovação é o instrumento específico da actividade empresarial. É uma acção que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza. A inovação cria, de facto, 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”*.(Drucker, P, 1986, p.49).

Hoje é habitual ouvirmos termos como *the learning economy* que não é mais do que uma aposta na inovação e em novas formas de conhecimento.

Nesta perspectiva, não são apenas as empresas/organizações que apostam no conhecimento, mas as instituições de ensino superior, a sociedade trabalhando no sentido de criar condições adequadas para que as inovações nasçam.

“Na verdade, nada poderá ser mais arriscado que otimizar os recursos em áreas onde a atitude mais correta e lucrativa será a inovação.” (Drucker, 1986, p.49).

Rogers e Shoemaker (1971) definem a inovação como nova ideia, nova prática ou novo material que podem ser usados em determinado processo.

Porter define o conceito (1990 p.73) *“Innovation can be defined broadly, to include improvements in technology and methods or processes of doing things. It can manifest itself in changes in product, process, new marketing approaches, new forms of distribution and new concepts”*.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Para outros autores, inovação é entendida como um conjunto de atividades que tem como finalidade disponibilizar um novo bem ou serviço destinado a satisfazer uma necessidade social (Dandurand, 2004).

“Casualmente falando, inovação na nossa vida diária é algo novo que fazemos todos os dias e cujo resultado é geralmente o desejado. De uma certa forma todos nós somos inovadores! Antes de mais inovação implica dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas. Mas é necessário que a ideia seja implementada e tenha o seu impacto” (Sarkar, 2007,p.107).

O autor parte dos mesmos argumentos anteriormente constatados por outros autores previamente referenciados. *“Embora a inovação possa estar intimamente ligada a aplicações de carácter tecnológico, não tem que ser só assim...A inovação pode ter um carácter muito mais amplo, incluindo alguma mudança social, que pode não envolver a tecnologia.”* (Sarkar, 2007,p.108).

Para Borins (2001) a inovação nasce da combinação de vários fatores, de uma nova forma, consistindo numa nova combinação. Para este autor a inovação é a introdução de novas ideias, bens, serviços e práticas que nos trazem um retorno positivo.

Este autor categoriza a inovação como sendo organizacional e tecnológica. A primeira é a implementação de novos métodos organizacionais ou produtos conduzindo à satisfação imediata dos clientes e consumidores. A segunda visa algo com maior dificuldade de aceitação, pois são inovações ou melhorias em técnicas específicas que levam algum tempo de adaptação.

A inovação deve extravasar as fronteiras da ciência e da tecnologia, de modo a ser uma alavanca para o desenvolvimento.

“A inovação tecnológica não pode, contudo ser concebida como mero confronto entre «necessidades» provenientes do mercado e «oportunidades» tecnológicas geradas pelo sistema de ciência e tecnologia.

A capacidade de inovar de uma economia depende do respetivo sistema nacional de inovação, dos fatores ambientais que o condicionam e dos níveis de interação entre os diversos componentes desse sistema”. (Caraça, João, 2011, p.95)

Para Edquist (1997), o valor da inovação é traduzido pelo uso e valor que os consumidores lhe atribuem. Assim, capacidade de inovação é a capacidade de produzir novos produtos em função dos desejos do mercado e dos consumidores.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

No contexto da economia, a palavra inovação foi introduzida pelo economista Joseph Schumpeter (1939).

“As inovações no sistema económico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, igualmente inicia a mudança económica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspeto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. Portanto, apesar de ser permissível, e até mesmo necessário, considerar as necessidades dos consumidores como uma força independente e, de facto, fundamental na teoria do fluxo circular, devemos tomar uma atitude diferente quando analisamos a mudança”. (Schumpeter, 1939,p.48).

Contudo, este autor identifica dois tipos de inovação:

1. As radicais que acontecem de forma descontínua, são normalmente fruto de esforços formais de investigação e pesquisa, assumindo a forma de novos produtos ou processos que vêm colmatar um desejo dos consumidores;
2. As incrementais ou contínuas são pequenas mudanças que resultam não apenas do esforço deliberado, mas do combinar da aplicação das novas tecnologias, permitindo a melhoria da sua qualidade e a diminuição dos custos associados à produção. A inovação incremental está associada à mudança gradual e contínua de produtos, serviços ou processos. É o próprio ambiente das organizações que no seu dia-a-dia enfrenta os seus problemas e desafios, estimulando o desenvolvimento, o risco e a aprendizagem contínua, com pequenos ganhos aqui e ali mas que considerados no seu conjunto representam valor em termos de melhoria nos processos e produtos.

Na mesma linha de pensamento de Schumpeter e de Caraças, Fonseca e Carapeto, (2009, p.187) sustentam que, a nível macro económico, é possível identificar dois níveis de inovação:

- *“O nível de mudanças no sistema tecnológico, ou seja as mudanças profundas de tecnologia que efetuam vários ramos da economia, que coincidem com períodos onde ocorrem normalmente inovações radicais e incrementais;*
- *O nível de mudanças do paradigma técnico-económico, um tipo de transformação com efeitos que influenciam a forma global o funcionamento do sistema económico,*

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

provoca o aparecimento de novos produtos e processos mas também alterações nos modos de organização económica e social e nos comportamentos dos agentes económicos”.

Tradicionalmente, o conhecimento era entendido como informação. Para Lundvall (1985) o conhecimento científico e a inovação técnica são caracterizados por complexos *feedbacks*.

“A Inovação pode ser considerada como uma nova utilização de possibilidades e componentes pré-existent. A maioria das inovações reflecte conhecimento anteriormente existente mas combinado de novas maneiras” (Lundvall, 1992 citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2009, p.737).

A Comissão Europeia no ano de 1998 define a inovação como um mecanismo económico ou técnico, e sobretudo, um fenómeno social.

“O reforço da inovação empresarial continua a ser um tema central a nível europeu e um objectivo comum a todos os países da União Europeia. De facto, no próprio centro da Estratégia Renovada de Lisboa coloca-se a questão de saber que medidas podem promover o aumento da eficiência do processo de inovação, de modo a conseguir resultados concretos e palpáveis em termos de novos produtos e serviços, menores custos operativos e mais emprego nos setores de elevada intensidade tecnológica.” (SILVA, 2008, p.11).

Drucker, P.F (1986, p.198) sustenta que, *“A necessidade de inovação social será talvez ainda maior, mas terá em grande parte medida inovação social no seio da instituição dos serviços públicos”.*

Para Carapeto e Fonseca a inovação pode ocorrer em qualquer setor económico, incluindo o setor público. *“Na actual sociedade, o conhecimento e a inovação tornam-se as principais fontes de produtividade nas organizações, de riqueza dos países e da qualidade de vida das pessoas, numa dinâmica introduzida e potenciada pela utilização massiva das tecnologias de informação e comunicação. Na economia baseada no conhecimento, este constitui a base da aprendizagem e esta permite a inovação, o que conduz alguns autores a falar em economia de aprendizagem (learning economy), uma economia em que a capacidade de aprender e de inovar é crucial para o sucesso económico dos indivíduos, das organizações, das regiões e dos países.”* (Fonseca e Carapeto, 2009, p.187).

Na mesma linha, Lundvall sustenta:

“The innovation system consists of organizations through its resources and activities have an impact on the speed and the direction of innovation processes, and especially in the relations

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

between these organizations. Innovation systems are open, but with a certain degree of autonomy in the development, operation and specialization. The key there is an interaction between both among the top workers as unskilled workers, technicians and designers in order to organization turned to the surrounding market. Companies are looking for before only people with extensive experience in an area today looking for qualified people to be flexible as well as labor market demands. People who are particularly able to adapt to any situation. For the market economy as well as being more competitive is also more flexible and there is great cooperation between businesses (company / customers / suppliers) (Lundvall 1999, p.42)”.

Peter. Drucker defende três condições para que a inovação tenha sucesso:

1. Inovação é trabalho, ou seja, além do talento natural de cada investigador para uma área de conhecimento, é-lhe exigido empenho e trabalho de forma a conseguir resultados positivos.
2. Para ter sucesso, os inovadores fundamentam a inovação nas suas linhas de orientação pessoal, analisando um conjunto de oportunidades que se pretende conduzir para determinado fim.
3. A inovação é um efeito da economia e da sociedade, visto que ela acompanha, as carências dos consumidores e do mercado.

O mesmo autor sustenta que o conceito de inovação ganhou maior expressividade no contexto organizacional.

“A inovação é o instrumento específico da atividade empresarial. É a ação que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza. A inovação cria, de facto, 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. Até essa altura, as plantas não passam de ervas e os minérios não são mais do que pedras. Há pouco mais de um século, nem o petróleo que empapava o solo nem a bauxite, o minério do alumínio, eram recursos. Eram coisas nocivas, ambas faziam com que o solo não fosse fértil. O fungo da penicilina era uma praga, não um recurso” (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007, p.739).

A inovação é o único caminho para a sobrevivência em mercados altamente competitivos. As empresas ou setores que não valorizem esta variável e não investirem, principalmente em tecnologia, para inovar terão algumas dificuldades, ao contrário daquelas que encaram a inovação como mais-valia e um meio para a diferenciação e, assim, afirmarem a sua posição nos mercados.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Nos mercados de hoje é a diferenciação que impõe as vantagens competitivas das empresas, serviços ou regiões.

No que concerne à perspectiva desenvolvida anteriormente, entendemos que na década de 1995 a 2005, a mudança das instituições na Administração Pública é fortemente marcada pelas tecnologias de informação e comunicação. É o conjunto de várias interações tanto da sociedade civil, como dos agentes exteriores e outros *Spillovers*¹ que permitem esta nova era.

“Um sistema de inovação (supranacional, nacional regional, setorial ou tecnológico) é constituído por fatores económicos, sociais, políticos organizacionais, institucionais e outros que interagem entre si e influenciam o desenvolvimento, difusão e utilização da inovação. Contudo, “algumas interações são intencionais, outras resultam de Spillovers não esperados” (Carlsson, 1997 citado por Fonseca e Carapeto, 2009 p.118).

Segundo Borins (2001. P.15) a falta de conhecimento condiciona o processo de inovação. O mesmo autor sustenta que: *“The main motivation innovation awards is to accelerate the diffusion of new ideas in the public good....”*.

No livro verde de 2003 Comissão Europeia caracterizou *“a inovação com sinónimo de produção, assimilação e exploração bem sucedido de algo novo no âmbito económico e social. Resumindo inovação pode ser classificada como a renovação e ampliação da gama de produtos e serviços, tal como dos mercados associados; implementação de novos processos produtivos e de aprovisionamentos e distribuição; a introdução de novos métodos de gestão, de organização do trabalho e das condições de trabalho e qualificações dos trabalhadores.”*

Para Pollit e Bouckaert (2004) a eficiência é um dos propósitos da intervenção do estado na economia. Encontramos este princípio enunciado na Constituição da República Portuguesa, nas incumbências prioritárias do Estado, no artigo nº81 alíneas c e i.

«Assegurar a plena utilização das forças produtivas, designadamente zelando pela eficiência do setor público e garantir a defesa dos interesses e os direitos dos consumidores.»

Com o aparecimento da Nova Gestão Pública, verificou-se maior empenho do Estado em desburocratizar os serviços de forma a aproximar o serviço público ao cidadão e tornar o Estado mais eficiente.

¹ Segundo Porter *Spillovers* significa efeito de contágio de agentes exteriores.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

A eficiência é distinta do conceito de eficácia. Teixeira estabelece uma diferença nos seguintes termos:

“Eficácia é a medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos. Isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor em causa.

Eficiência é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de inputs e a qualidade e quantidade de outputs produzidos”. (Teixeira, S., 1998, p. 7).”

Também na mesma linha de pensamento, Pereira, (2005) sustenta que, a eficiência é um conceito económico que significa afetar os recursos económicos de forma ótima.

O conceito de inovação não poderá, assim, dissociar-se dos conceitos de eficiência e eficácia.

Em síntese, entendemos a inovação como um processo que nasce do conhecimento e de um conjunto de interações que permite o progresso e o sucesso de um produto, serviço ou mesmo uma organização.

A inovação não é uma simples renovação ou mudança, implica uma rutura com a situação actual, mesmo que seja temporária e parcial. Inovar supõe trazer à realidade algo verdadeiramente "novo".

Apontamos, de seguida, um quadro síntese contendo cinco determinantes da inovação.

Quadro 1: Determinantes do processo de inovação

Desenvolvimento Tecnológico	O desenvolvimento tecnológico é um precursor da inovação organizacional, já que introduz mudanças no delineamento das atividades de produção, marketing e distribuição. Pode criar novas indústrias ou provocar a reorientação das que já existem.
Desregulamentação	Mudanças na regulamentação governamental abrem novas áreas de competição em detrimento de outras. Por exemplo, mudanças regulamentares referentes às características do produto, à proteção da envolvente, às barreiras de acesso, poderão originar novas áreas de negócio e eliminar áreas estabelecidas. Se, por exemplo, um aumento das exigências de tipo ambiental configura uma ameaça aos modos de produção tradicionais, cria também novas oportunidades. Daí, por exemplo, aparecimento de cada

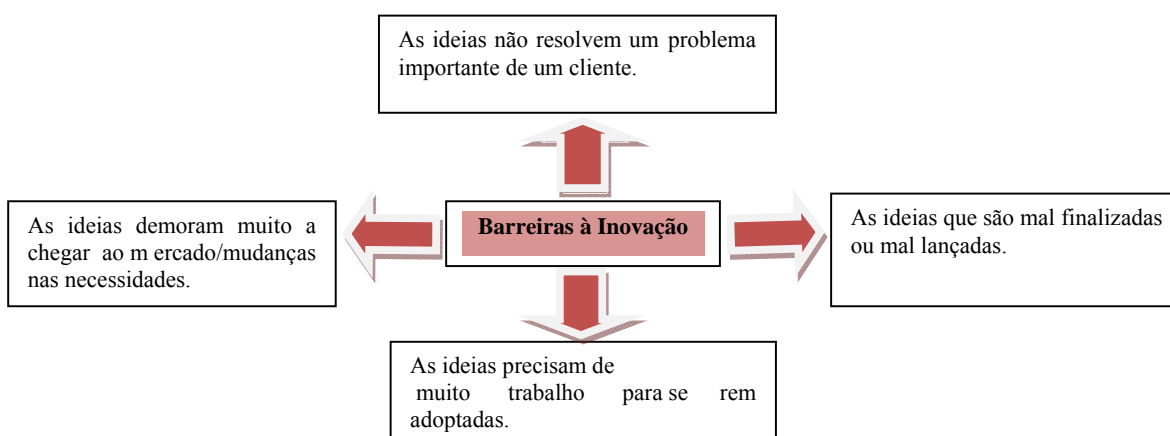
A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

	vez mais “produtos verdes”.
Globalização	Os mercados estão a tornar-se globais. Este processo assume uma grande variedade de formas e expressões e está a mudar a face da gestão. Ou seja encontramos produtos de origens diferenciadas em qualquer parte do globo. Tornando a competitividade global um poderoso estímulo para aumentar a busca de inovações.
Ciclos de inovação encurtados	O conhecimento sobre novos produtos e processos difunde-se mais depressa do que nunca. Como resultado, as vantagens competitivas adquiridas num dado momento acabam por ser transitórias e os ciclos de inovação tendem a ser mais rápidos. A velocidade torna-se uma variável central para a gestão da inovação.
Novas necessidades dos consumidores	Os gostos dos consumidores alteram-se a um ritmo cada vez mais rápido. Novas necessidades nascem do dia para noite. Torna-se necessário canalizar novos produtos ou serviços para o mercado. As mudanças sociais geram necessidades que funcionam como fontes de oportunidade para a inovação.

Adaptado. Fonte: http://www.min-financas.pt/inf_geral/ApresentaProjectoServPart.pdf.

As barreiras à inovação são muitas como se tem vindo a salientar de acordo com as várias definições dos diversos autores mencionados. Contudo, aproveitamos para apresentar uma figura que sintetiza as barreiras do processo de inovação relativamente às empresas/organizações que muitas vezes têm que ser inovadores para responder às solicitações dos clientes e dar resposta às exigências do mercado.

Ilustração 1: Barreiras ao processo de inovação



Adaptado fonte <http://www.portal-gestao.com/gestao/inovacao/item/6444-barreiras-e-outras-quais-a-inovacao-falha.htm>

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

1. 2 A Inovação na Administração Pública Portuguesa

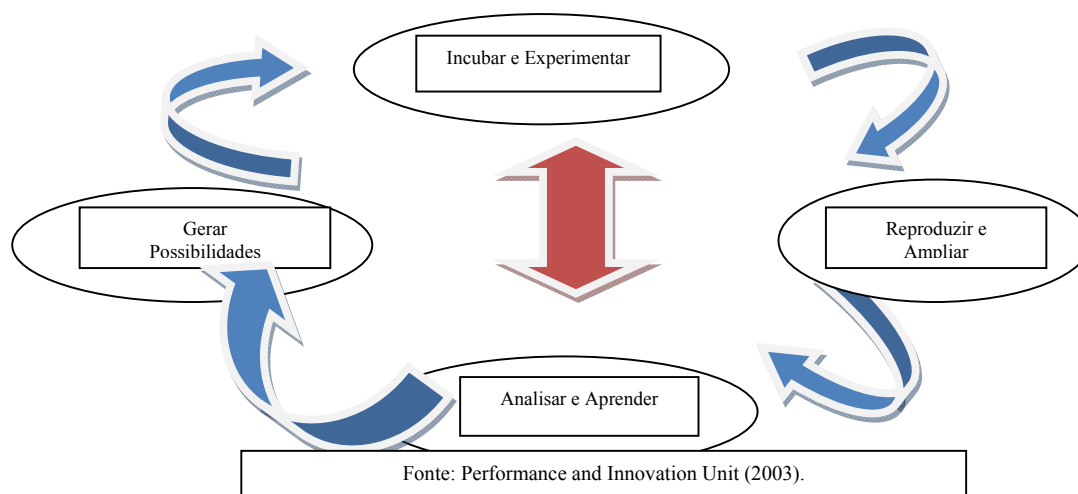
“Na administração pública, podemos falar de inovação a dois níveis: ao nível político, onde se procuram conceber e executar as políticas mais adequadas aos desafios sociais, e ao nível organizacional (administrativo), através das quais se procura aumentar a eficiência (mais outputs com menos inputs) e melhorar o funcionamento das organizações públicas, bem como a eficácia das políticas (Koch e Hauknes, 2005). As duas dimensões acabam assim, por estar ligadas e o facto é que a promoção de uma cultura de inovação para reformar ou modernizar a administração pública tem sido uma das metodologias utilizadas por muitos Estados, embora no quadro de orientações programáticas distintas, como o *new public management*, o *reinventing government* ou a *administração recetiva*” (Fonseca e Carapeto, 2009, p 121).

Desde 1995 que na Administração Pública Portuguesa se investe numa série de inovações. Para tal, há necessidade de re estruturar as organizações públicas portuguesas de forma a estas serem, funcionais, leves, produtivas, profissionais, recetivas e com maior qualidade.

Neste contexto, foi importante acabar com o tipo de ambiente organizacional burocrático-hierárquico, concentrado no poder de topo, onde a cadeia de chefia era de finitiva. O facto é que diversas pressões sociais e a evolução dos tempos têm conduzido a uma sucessiva mudança nas instituições burocráticas. Na verdade, as instituições públicas vêem-se obrigadas a adotar características distintas, como a flexibilidade, a criação de equipas para o desenvolvimento de projetos e gestão do saber para a criação de novos conhecimentos.

Na atualidade, para se ultrapassar as barreiras à inovação do setor público é fundamental entender as fases que promovem o processo de inovação.

Ilustração 2: Fases que promovem o processo de inovação



A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

De acordo com a ilustração 1, numa primeira fase é feito o estímulo e apóiam-se as ideias inovadoras através de um processo simples chamado *Brainstorming*²; numa segunda fase é a incubação e experimentação das ideias. Em terceiro lugar, há que reproduzir e lançar numa escala mais ampla o projeto-piloto que teve sucesso. Por fim, numa quarta fase, há que analisar os resultados e aprender com as eventuais falhas. (Fonseca e Carapeto, 2009,).

Nos últimos vinte anos assistimos na Administração Pública Portuguesa à implementação de medidas inovadoras tais como:

- a. **Livro de Reclamações** - Nasce com o intuito de reforçar os procedimentos dos direitos dos consumidores no âmbito do fornecimento de bens e prestação de serviços e com a Lei nº 24/1996, de 31 de Julho. O procedimento da reclamação é feito através do preenchimento de uma folha de reclamação na qual o cidadão descreve de forma clara e completa os factos que motivaram a reclamação e a sua identificação.
- b. **Lojas do Cidadão** - As primeiras loja do cidadão nasceram na cidade de Lisboa e no Porto em 1999. Com um horário mais alargado permitiram ao cidadão aceder um leque de vários serviços num só espaço. Em 2008 nasce um novo conceito de lojas do cidadão (Lojas 2G). Esta nova imagem apresenta uma mistura entre a qualidade no atendimento e serviços especializados.
- c. **Centros de Formalidades das Empresas** - Surgem com o Decreto-Lei nº78-A/98 de 31 de Março. Os Centros de Formalidades das Empresas são serviços de atendimento e prestação de informação aos cidadãos que têm como objetivos facilitar os processos de constituição, alteração ou extinção de empresas e atos idênticos.
- d. **Sistema de Interdepartamental de Informação ao Cidadão (Infocid)** - Criado em 1991, pelo Secretariado para Modernização Administrativa e por mais 40 serviços da Administração Pública, este sistema visava esclarecer ao cidadão no âmbito dos seus direitos e deveres.

O desenvolvimento tecnológico e as TIC permitiram aos cidadãos adquirirem maior capacidade para poderem questionar os seus direitos. Permitiu responder a uma série de questões que até então poderiam ser uma tarefa árdua de se adquirir. Neste portal, podemos encontrar um leque de informação variada que nos permite maior e melhor conhecimento da sociedade em que nos encontramos inseridos.

² *Brainstorming* propõe, que um grupo de pessoas se reúna e utilizem as suas diferenças de pensamentos e ideias para criar uma “chuva de ideias” que possam chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim ideias inovadoras que levem o projecto adiante.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

O Infocid esteve de início, especialmente, dirigido para a informação de temas de cidadania. No presente, direcciona-se também para outros aspetos dentro desta área, incluindo várias bases de dados contudo informação proveniente da Administração Pública (AP). A informação deste âmbito é organizada a partir de 15 temas diferentes, com a oportunidade de indagar, quer seja através da palavra-chave ou do recurso a "*links*", complementando a informação com aquela que se encontra facilmente na Internet e nos *sites*.

O cidadão ao recorrer à Internet pode aprofundar o seu conhecimento, em várias áreas. Das vastas áreas de pesquisa, inseridas no INFOCID encontra-se a seção de Juventude, do Cidadão e Família, Emprego e Formação, Direito e Tribunais, Ambiente e Consumidor, Saúde, Vida Cívica, Segurança Social, Habitação, Cultura e Turismo, Educação, Trabalho, Fiscalidade, Empresa e Economia, Documentos e Licenças.

Para além deste leque de informações, podemos encontrar também no *site* ainda o programa de simulação do cálculo do IRS, endereços dos gabinetes dos membros do governo, das direcções gerais, departamentos analógicos e das autarquias. É igualmente de destacar o sistema de apoio aos empresários.

- e. **Portal do Cidadão** - O lançamento do Portal do Cidadão pela UMIC deu-se em Março de 2004 tendo como intervenientes 120 entidades públicas e privadas. Foi criado com a finalidade de:
- Ser o principal ponto de acesso aos serviços públicos eletrónicos;
 - Ser um portal inovador com capacidade de fornecer serviços públicos de qualidade e com eficiência;
 - Orientar da melhor forma todas as necessidades dos cidadãos;
 - Especializar uma estrutura multi-canal que possibilite aos cidadãos condições simples de acesso.
- f. **Portal da Empresa** – Este portal nasce no seguimento do portal empresa na hora. É um portal simples que possibilita às empresas maior conforto em relação ao tratamento de pequenas questões do quotidiano.
- g. **Programa de Reestruturação da Administração Central do estado (PRACE)** - que apontou para a racionalização e a melhoria da qualidade dos serviços prestados e a sua aproximação às populações, bem como das diversas iniciativas de prestação de serviços «na

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

hora», dirigidos à satisfação imediata das necessidades dos cidadãos e das empresas e frequentemente enquadradas nos programas SIMPLEX. (Fonseca e Carapeto, 2009).

- h. **Ligar Portugal** - No actual governo têm sido visíveis algumas políticas de inovação, nomeadamente no que se refere à modernização das autarquias locais, tendo como fins caracterizadores desta mudança na administração pública: modernização, simplificação e desburocratização.
- i. **Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC)** - elaborou um *Plano de Acção para o Governo Electrónico*.

A Agência para a Modernização Administrativa, nasce em 2006 (Decreto-Lei nº. 202/2006, de 27 de Outubro), no contexto dos desafios da simplificação administrativa e da administração eletrónica (*e-Government*), tendo como objectivo elevar os padrões de competitividade e o crescimento económico.

A AMA - Agência para a Modernização Administrativa, I.P. é o instituto público introduzido na administração indirecta do Estado que tem o dever de operacionalizar as iniciativas de modernização e estimular a comunicação e o envolvimento dos diversos atores, instituições e responsáveis.

A AMA segue as atribuições da Presidência do Conselho de Ministros nas áreas de modernização e simplificação administrativa e de administração eletrónica, sob fiscalização e tutela do Ministro da Presidência e da Secretária de Estado da Modernização Administrativa.

A AMA tem como propósito desenvolver, organizar e avaliar medidas dos programas e projetos nas áreas de modernização e simplificação administrativa, administração eletrónica e de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo.

Também vem facilitar o dia-a-dia dos cidadãos e agentes económicos, mudar a interação com o Estado, permitindo a transparência e agilizando o funcionamento interno da Administração Pública com o suporte das tecnologias de informação e comunicação TIC.

Esta iniciativa visa também contribuir para uma maior e melhor cidadania e reanimar a confiança dos cidadãos no processo democrático.

De acordo com o *site* [Http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/index_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/index_en.htm), consultado em Fevereiro de 2011, os objectivos traçados para a modernização da administração pública são: colocar Portugal no conjunto dos países europeus líderes no cumprimento da Estratégia

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

de Lisboa, agora salientada no crescimento e emprego na Europa através do lançamento da iniciativa «i2010 – A European Information Society for growth and employment».

Objectivos da AMA (Agência para a Modernização Administrativa):

- Auxiliar o governo na definição das linhas estratégicas e das políticas gerais relacionadas com a modernização e simplificação administrativa e, regular a administração eletrónica e distribuição de serviços públicos;
- Organizar o processo de decisão de projetos em matéria de investimento público (PIDDAC) e dar parecer sobre alocação de fundos comunitários, no âmbito da modernização e de simplificação administrativa electrónica;
- Acionar a realização de estudos de análises estatísticas e prospectivas e, estimular actividades de investigação de progresso tecnológico e de divulgação de boas práticas, nas áreas da simplificação administrativa e regulação da administração electrónica;
- Afirmar a representação externa e deliberar relações de cooperação no âmbito das suas atribuições, com outras entidades estrangeiras, principalmente no quadro da União Europeia e dos países de língua oficial portuguesa;
- Impulsionar a criação e dirigir equipas de projetos, de natureza e interministerial, para realização, desenvolvimento e avaliação de ações de modernização, de simplificação administrativa, regulação e avaliação dos encargos administrativos da legislação;
- Contribuir para a simplificação dos ambientes regulatórios e para a promoção da qualidade dos atos normativos, em particular na vertente da sua corretiva;
- Definir políticas transversais e regras com carácter vinculativo, em matéria de tecnologias de informação e comunicação (TIC) na Administração Pública e coordenar a sua execução através da dinamização de uma rede interministerial de agentes das tecnologias de informação e comunicação. Coordenar, desenvolver, gerir e avaliar programas, projetos e ações, de natureza eminentemente transversal, na área da administração electrónica, promovendo a evolução da actual infra-estrutura tecnológica bem como a racionalização de custos de comunicação;
- Mobilizar o potencial das TIC para apoiar a modernização da Administração Pública, promovendo a articulação dos níveis central, regional e local;

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

- Promover, aproveitando as potencialidades das TIC, a participação dos cidadãos nos atos eleitorais e nos processos de decisão pública, permitindo, deste modo maior participação na vida pública;
- Promover a modernização da prestação de serviços públicos norteados para a satisfação das perspetivas e necessidades dos cidadãos e das empresas, e a relativa distribuição através de canais complementares, nomeadamente presencial voz e Internet;
- Dirigir e aumentar redes de lojas para os cidadãos e para as empresas, em sistema de balcões multiserviços integrados e singularizados, ligados com outros canais de distribuição.

O impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na qualidade de vida dos cidadãos e na competitividade e produtividade das empresas nacionais, tem obrigado os governos a adaptarem-se a novas iniciativas como foi caso da iniciativa *Ligar Portugal*.

Esta iniciativa proposta pelo XVII governo constitucional em 2005 vem responder aos desafios da sociedade moderna e de alguma forma dinamizar um novo ciclo para a mobilização da sociedade de informação em Portugal. Neste sentido, pretende-se melhorar a intervenção do estado de forma que seja possível apoiar todos os cidadãos sem ser ninguém excluído.

Ligar Portugal foi, assim, uma iniciativa orientada para mobilizar uma base social de apoio estendida a todos os cidadãos, escolas, empresas, centros de investigação, associações e municípios, de forma a desenvolver a sociedade de informação e estratégias de conhecimento em Portugal. Pretende-se diversificar o investimento público, direcionando-o para consolidar ou reforçar iniciativas em curso com grande probabilidade de sucesso, preencher lacunas e promover a inovação e criação de novos negócios em áreas de desenvolvimento estratégico. Este processo aumentará a disponibilização e utilização de novos serviços e conteúdos, via Internet, transversais a todos os setores da sociedade, com impacto direto na qualidade de vida e trabalho das pessoas, e contribuirá para o desenvolvimento de Portugal.

Outras medidas emblemáticas e de simplificação foram criadas através do ministério da Justiça, entre 2005 e 2008. Segundo Carapeto e Fonseca (2009,p134-136), as medidas principais foram:

- a. **Empresa na Hora** – Esta medida permitiu que qualquer indivíduo que reúna todas as condições para criar a sua empresa a possa criar naquele momento;

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

- b. **Empresa online** – Esta medida permitiu a que qualquer indivíduo que reúna todas as condições para criar a sua empresa possa criar naquele momento, via *online* sem necessidade de deslocações a uma repartição concreta;
- c. **Registo Comercial online** – através desta medida é dada a possibilidade a todos aos cidadãos sem se deslocarem do local fazerem o seu registo comercial;
- d. **Marca na Hora FR** – Torna-se possível a obtenção, de forma imediata, de uma marca pré-aprovada e pré-registada em nome do Estado. A marca pode ser adquirida no ato da constituição de uma Empresa na Hora, directamente nas Conservatórias;
- e. **Marca na Hora** – é possível a obtenção a partir do portal da Empresa, contudo, é necessário para tal uma ligação à Internet e um certificado digital da marca.
- f. **Patente online** – É através desta medida possível obter *online* a protecção de uma invenção e de *design* com desconto de, 30% a 50% nas correspondentes taxas.
- g. **Informação Empresarial Simplificada** – A IES permitiu uma nova forma de entrega, por via electrónica e de forma totalmente desmaterializada, de obrigações declarativas de natureza contabilística, fiscal e estatística. Até agora, as empresas estavam obrigadas a prestar a mesma informação sobre as suas contas anuais a diversas entidades públicas, através de meios diferentes. Com a criação da IES, toda a informação que as empresas conservam relativamente às suas contas anuais, passa a ser comunicada num único momento e diante de uma única entidade.
- h. **Registo comercial Bilingue** – A partir do 1º trimestre de 2008, os factos mais importantes da vida das empresas (aumentos de capital social, alterações de estatutos) passam a estar também em língua inglesa, permitindo desta forma, mais e melhor informação sobre as empresas portuguesas. Em nossa opinião poderá a médio e longo prazo permitir aos investidores estrangeiros a pesquisa directa a nível de informações que estes queiram adquirir para os seus investimentos;
- i. **Mediação laboral** – O sistema de mediação laboral faculta a que todos os litígios laborais, exceto os relativos a acidentes de trabalho ou os direitos indisponíveis, possam ser tratados de forma mais simples e prática sem custos necessários. O que se verifica é que através de uma mediação laboral basta o trabalhador e empregado chegarem a um acordo, o mesmo é escrito e

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

assinado e fica resolvida a situação. Caso contrário, qualquer uma das partes pode utilizar a via judicial;

- j. **Documento único automóvel** – Os assuntos relacionados com a propriedade de um carro passam para um só e passou-se a tratar num só serviço, facilitando a vida do cidadão;
- k. **CITUS** – desmaterialização de processos judiciais. É um projecto que abrange várias vertentes e através de um portal (<http://citus.tribunaisnet.pt>), que permite aos advogados/solicitadores procederem às diligências necessárias e consultar os processos judiciais:
- *“O CITUS – Injunções, permite a entrega, o pagamento e transição de um formato radicalmente eletrónico do procedimento de injunção. Foi disponibilizado o serviço a partir de 5 de Março de 2008.*
 - *O CITUS – Magistrados judiciais, começou a funcionar desde Julho de 2007, é uma ferramenta de trabalho que contribui para a desburocratização dos processos judiciais e para que passem a existir mais e melhores instrumentos de gestão nos tribunais*
 - *O CITUS – Ministério Público é o nome da aplicação informática que, inserida neste projecto global, se destina a responder às necessidades de trabalho dos magistrados do Ministério Público permitindo, por exemplo, a ligação electrónica entre o Ministério Público, os tribunais e órgãos de polícia criminal.”* (Carapeto, Fonseca, 2009, p137).
- l. **Simplex** é um programa do governo lançado em Março de 2006 tendo em vista reduzir a burocracia existente na Administração Pública, possibilitando assim, ao Estado, maior transparência e eficiência. No que concerne ao *Simplex*, é importante focar que este tem também visava melhorar o relacionamento entre os cidadãos e os serviços públicos. No nosso ponto de vista foi, sem dúvida, uma resposta eficaz que tem vindo a responder eficazmente às necessidades dos cidadãos e das empresas.

Além disso, este programa propõe-se garantir um serviço simples e centrado nas necessidades da sociedade civil, defendendo um Estado mais moderno, capaz de oferecer um novo serviço público mais simplificado, rápido, flexível, menos pesado e desmaterializado.

Este conjunto de medidas, assim como outras anteriormente tomadas pelos vários governos, têm vindo a facilitar a vida dos cidadãos e têm tornado os serviços públicos mais eficientes.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Em suma, todo este processo de inovação na administração pública portuguesa não tem sido fácil e pacífico devido ao modelo anterior de governação, contudo, tem sido possível, apesar de existir ainda um longo caminho a percorrer.

1.3 Serviços Partilhados na Administração Pública

Em regra, na administração pública organiza-se a prestação de serviços através de quatro modelos que passamos a descrever:

1. **Centralização** é a situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior e, consequentemente, um reduzido número de delegações ou agências.

A centralização pode ser total; neste caso todas as normas jurídicas são válidas para todo território nacional, não existindo exceções. É um modelo de gestão que tem as suas vantagens e desvantagens como podemos observar através da análise que a seguir se ilustra:

Quadro 2: Vantagens e Desvantagens da Centralização

Vantagens	Desvantagens
Contribui para a uniformidade de políticas e ações.	Apesar de tornar uniforme as políticas e ações não permite a competitividade económica.
Reduzir os riscos de erro pelos funcionários, por falta de informação ou capacidades.	Pouca evolução no desenvolvimento dos recursos humanos e pouco competitivo a nível dos locais de trabalho.
Permite um controlo apertado das operações quotidianas.	Desconfortável para quem tem que trabalhar de acordo com este modelo de gestão.

Fonte: Chianato, Idalberto. 1999.

2. **Descentralização** é a situação inversa, em que se verifica um elevado grau de delegação da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 3: Vantagens e Desvantagens da Descentralização

Vantagens	Desvantagens
Leva à tomada de decisões e ações mais rápidas, uma vez que não é necessário consultar numerosas vezes a nível superior;	Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos;
Propicia decisões mais adaptadas às condições locais;	Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios;
Estimula maior interesse e entusiasmo por parte dos subordinados;	Risco da objectivação: os administradores podem defender mais os objectivos dos seus departamentos e não os empresariais;
Permite aos gestores de topo tenham mais tempo disponível para o estudo e consideração dos objectivos gerais, planos e políticas organizacionais.	As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

Elaboração própria. Fonte: Fonseca e Carapeto, 2009.

“A descentralização tem sido o modelo mais frequente, pois os processos de apoio estão habitualmente nos vários departamentos, que possuem o conhecimento privilegiado sobre a sua área de negócio” (Fonseca e Carapeto, 2009, p.141).

Quadro 4: Tipos de descentralização e suas características.

Tipos de Descentralização	Características
Descentralização Política	Em favor dos eleitores.
ou descentralização administrativa	Em favor dos gestores.
Descentralização Competitiva	Através do <i>competitive tendering</i> .
ou descentralização não competitiva	A uma organização é dada autonomia para gerir o seu orçamento.
Descentralização Interna	Dentro das organizações, <i>empowerment</i> dos colaboradores.

Elaboração própria. Fonte www.reformadoestado.gov.cv/index.php?option=com.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

3. Outsourcing:

A prestação de serviços é feita por uma entidade externa. Atualmente, neste modelo os processos críticos não são externalizados. Como desvantagem tem a não criação de competências internas da área em que se presta o serviço e maior gasto financeiro.

“Na literatura sob a reforma do Setor Público é comumente aceite a noção do outsourcing como referencia a contratualização de tarefas, que anteriormente eram executadas pelo Setor Público e que a partir de então passam a ser efetuadas pelas organizações do setor privado”. (Lane, 2005; Rose, Lawton, 1999; citados por Silvestre, 2009, p.141).

“Devemos entender por outsourcing todo o auxílio a bens e serviços de que a organização pública se socorre. Nesta noção é fundamental ponderar se os bens ou serviços contratados foram produzidos ou prestados internamente numa fase anterior à contratação.” (Silvestre, 2009, p.141).

Segundo Bertelli (2006) este conceito tem um mecanismo de privatização, de tipo *Soft*.³

Nesta circunstância é somente considerada a repartição de autoridade a terceiros para realizarem a função em sua permuta, contudo, esta substituição não é ininterrupta. A privatização de tipo *Hard*⁴ exige a venda da propriedade pública.

Quadro 5: Vantagens e Desvantagens do Outsourcing.

Vantagens	Desvantagens
O controlo interna;	Perda de controlo;
Controlo interno deficitário;	Viabilidade e fiabilidade do fornecedor;
<i>Outsourcing</i> de tarefas administrativo-financeiras;	Flexibilidade e continuidade limitadas e perda de <i>Know-how</i> ;
Afectação de áreas críticas a empresa.	Perda de espírito de equipa.

Adaptado. Fonte Silvestre, 2009.

4.Os serviços partilhados – Nas organizações públicas, a adopção de serviços partilhados revela um novo modelo administrativo, centrado na gestão estratégica, com foco no serviço ao cidadão e já não no trabalho administrativo. Tal modelo tem um baixo nível de investimento, pois assenta na partilha de recursos (partilham-se serviços em vez de duplicar funções).

³ Será uma privatização mais leve. Em que não implica medidas drásticas.

⁴ Este tipo de privatização acontece quando se privatizam os bens públicos de forma a impulsionar a economia.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

“Em regra, as organizações organizam a prestação de serviços de apoio através de um de quatro modelos: a centralização, onde parte das funções de apoio é centrada num único departamento; a descentralização, onde cada organismo ou departamento gere as suas próprias funções de apoio; outsourcing, onde as funções de apoio são contratadas no exterior da organização; e os serviços partilhados, onde as funções administrativas são concentradas numa única entidade organizacional cuja única missão é a sua prestação. Importa distinguir estes conceitos.” (Fonseca e Carapeto, 2009, p.140).

Os serviços partilhados resultam da consolidação de processos administrativos não críticos para as organizações/empresas, sem prejudicar as correspondentes competências de gestão.

Este modelo possibilita retirar sistemas de informação e processos dos serviços para uma organização de serviços partilhados, mediante reengenharia⁵ de processos, automatização, padronização, suporte documental e auxílio técnico especializado num Centro de Serviços Partilhados (CSP).

A adopção dos serviços partilhados é uma forma de descentralização da administração pública e uma forma de melhorar e aproximar as várias organizações a serem cooperantes no quotidiano das várias repartições.

Na verdade, este tipo de serviço permite, de uma forma mais uniforme, a partilha de conhecimento e saberes entre várias entidades.

O centro de serviços partilhados é responsável pela boa gestão de custos e da qualidade e dos serviços prestados aos cidadãos e da própria eficiência do serviço público.

Neste contexto, podemos afirmar que os serviços partilhados têm como responsabilidade a entrega eficiente dos serviços administrativos ao melhor custo, centrados no cidadão e na qualidade dos serviços prestados.

O sucesso deste tipo de modelo de serviços partilhados depende de uma mudança profunda e concomitante de processos, políticas, estrutura organizacional, gestão de pessoas e tecnologia.

Neste sentido, as organizações / empresas devem procurar admitir as áreas em que detêm características fundamentais para a continuação do seu negócio e, desta forma, otimizar também os recursos disponíveis.

⁵ A reengenharia consiste no repensar fundamental e no redesenhar radical dos processos de trabalho com o objectivo de obter melhorias dramáticas nas medidas contemporâneas críticas da performance da empresa, seja nos custos, na qualidade, no serviço ou no tempo.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

No entanto, para além da otimização de custos, a utilização de serviços partilhados é fundamental para assegurar o futuro das organizações / empresas.

Na economia global se não se otimizar os recursos e se não se der expectativas ao cidadão em geral, as organizações / empresas deixam de ser a curto prazo competitivas cessando a capacidade de resposta aos seus imperativos de crescimento.

Segundo Fonseca e Carapeto (2009) os serviços partilhados visam, essencialmente, a melhoria da gestão interna de uma organização. Em regra, a criação de um centro de serviços partilhados tem como finalidade otimizar a gestão dos recursos e reduzir os custos (criando economias de escala), guiar as competências para as incumbências (foco nos fins) possibilitando melhor qualidade no desempenho dos serviços aos cidadãos e reduzindo o tempo de resposta.

Ao aceitarmos a implantação dos serviços partilhados devemos ter em conta alguns aspetos críticos de sucesso Carapeto e Fonseca (2009 p.144,145) apresentam como fatores críticos dos serviços partilhados:

- Apoio da liderança política é fundamental para que no seu incremento a nível superior possa ser transmitido aos cargos inferiores;
- Partilhar uma visão estratégica, de forma a permitir que este centro seja de excelência e elenque competências e capacidades tecnológicas com o intuito de proporcionar aos cidadãos serviços de qualidade, competitivos e adequados às suas perspetivas;
- Definir os objectivos a alcançar permite a redução de custos;
- Ultrapassar resistências à mudança – A mudança implica na maioria das vezes, acabar com unidades orgânicas e lugares de chefias intermédias. É neste contexto, que não é fácil fazer entender as pessoas face a mudança para o bem nacional.
- Especialização – hoje é exigida cada vez mais uma formação especializada em determinada área de acordo com o cargo que se ira ocupar.
- Normalização – é necessário existir um conjunto de normas que tutele qualquer serviço tão complexo como os serviços partilhados, pois seria muito complicado regular cada utilizador do serviço.
- Criar uma cultura de orientação para o cliente – o que se pretende é dar resposta às solicitações dos clientes com maior brevidade.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

- Dividir com clareza as responsabilidades – a divisão das responsabilidades permite maior empenho se existir com exactidão a clareza das responsabilidades.

“Estabelecer níveis de serviço – os serviços partilhados devem representar uma mais - valia não apenas em função da economia de escala que implicam, mas também pelo aumento da qualidade dos serviços prestados.” (Fonseca e Carapeto, 2009, p.145).

No quadro que se segue e podemos observar detalhadamente as vantagens da implementação dos serviços partilhados, o caso particular do Ministério das Finanças.

Quadro 6: Serviços Partilhados e Vantagens:

Serviços Partilhados	Vantagens
A) Melhor Gestão Melhorar a gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none">▪ Concentração de recursos qualificados;▪ Processo de decisão mais célebre;▪ Políticas melhor informadas▪ Gestão efectiva da força de trabalho disponível;▪ Partilha e troca de conhecimento; melhor alinhamento dos recursos com a missão;
B) Eficiência operacional Melhorar a eficiência operacional dos sistemas de gestão;	<ul style="list-style-type: none">▪ Normalização de processos;▪ Redução dos tempos das operações;▪ Flexibilidade nas alterações orgânicas;▪ Melhor acesso à informação;▪ Reports mais céleres, fiáveis e disponíveis;▪ Melhores rácios de serviço e tempos de resposta;
C) Poupanças redução de Custos Conseguir Poupanças nas actividades	<ul style="list-style-type: none">▪ Obtenção de economias de escala▪ Redução de duplicação (Tarefas, Software, hardware);▪ Maior ambiente competitivo;
D) Melhores serviços Melhorar os serviços prestados e aumentar a satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none">▪ Maior foco no cidadão e no seu valor;▪ Melhor comunicação e tempos de resposta;▪ Mais qualidade, fiabilidade e consistência, maior oportunidade.

Adaptado Fonte: www.gerap-epe.pt/perguntas-mais-frequentes-sobre-servicos-partilhados/faq-perguntas-mais-frequentes

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

O Serviço Nacional de Compras Públicas (SNCP) é uma das expressões desta tendência. Este serviço, primitivamente designado por Programa Nacional de Compras Electrónicas (PNCE), foi aprovado em Junho de 2004. Tinha como fim estimular o uso de ferramentas eletrónicas nos processos de compras públicas. O PNCE aponta para uma nova forma de negócio e comércio eletrónico dirigido para as empresas e com uma visão global do processo de compras norteada para ampliar a sua eficiência e prosperidade.

Portugal começa a dar alguns passos nesta temática e um portal também interessante de ser analisado é o Sistema Integrado de Gestão e Apoio à Mobilidade Especial (sigAME) acessível no portal da Bolsa de Emprego Público (BEP). Consiste num sistema informatizado que interliga, através das fronteiras interorganizacionais, os vários intervenientes, a informação e os processos com vista a auxiliar o cumprimento das obrigações e a satisfação das necessidades decorrentes da aplicação do regime da mobilidade especial.

Segundo dados do Ministério das Finanças, existem em Portugal alguns exemplos de sucesso na adoção deste modelo de gestão: O caso do Grupo Portugal Telecom três anos após a sua implementação conseguiu acumular uma poupança de 20% e reduzir custos nos recursos humanos.

O grupo Sonae Indústria acumulou uma poupança de 39 % nos custos.

Outro exemplo de sucesso foi a MESP (Mota-Engil Serviço Partilhados Administrativos e de Gestão, SA) que conseguiu em 2 anos de implementação uma poupança acumulada de 27% nos custos, cerca de 5 milhões de euros em 5 anos. Verificaram-se, justamente reduções significativas no que respeita à fiscalidade, recursos humanos e controlo de gestão.

Também podemos constatar através de estudos de casos estrangeiros que se verificou este sucesso.

A *National Health Service (NHS Shared Business Services)* – Serviço Nacional de Saúde Inglês implementou o serviço partilhado em Abril de 2006 abrindo cerca de 5 00 postos de trabalho no centro de serviços partilhados e mesmo assim, poupou 400 milhões de euros em 10 anos sendo, 20% desse valor já no primeiro ano.

Outro exemplo também foi o caso da *Dow Chemical Co* empresa multinacional de ciência e tecnologia na área dos químicos e plásticos, que substituiu 400 serviços financeiros em todo o mundo (cerca de 175 países) por 4 centros, eliminando 70% de postos de trabalho com uma redução de 50% nos custos com pessoal.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Em síntese, as várias formas de inovação fomentadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação têm contribuído de forma muito positiva para a melhoria de vida de todos os cidadãos deste país.

O caminho ainda é longo e muito ainda há que fazer nas organizações públicas portuguesas sendo necessário, antes de mais, mudar mentalidades para que os cidadãos tenham consciência que é essencial que exista uma cultura motivada para inovação, para o progresso e o futuro.

1.4 Conclusões

Segundo Borins (2001) a inovação deve extravasar as fronteiras da ciência e da tecnologia, de modo a ser uma alavanca para o desenvolvimento. O processo de inovação pode ser feito de duas formas: a primeira é a implementação de novos métodos organizacionais ou produtos de modo a satisfação imediata dos clientes e consumidores; a segunda visa algo com maior dificuldade de aceitação, pois são inovações ou melhorias em técnicas específicas que levam algum tempo de adaptação.

A inovação não é uma simples renovação ou mudança, implica uma ruptura com a situação atual, mesmo que seja temporária e parcial, pressupondo trazer à realidade algo verdadeiramente novo.

Contudo, o desenvolvimento tecnológico, globalização, desregulamentação, os ciclos de inovação encurtados e as novas necessidades dos cidadãos são fatores determinantes para o rápido crescimento do processo de inovação.

A globalização é hoje um estímulo poderoso ao processo de inovação. Todavia, as barreiras à inovação são muitas: as ideias que nem sempre resolvem um problema importante de um cliente; as ideias que são mal finalizadas e lançadas; as ideias que precisam de muito trabalho para serem adaptadas e, muitas vezes, as ideias que demoram muito tempo a chegar aos mercados e às necessidades dos clientes e cidadãos.

A grande alavanca de todas as inovações observadas na administração pública portuguesa no período de 1995 a 2005 foram as tecnologias de informação e comunicação.

A respeito desta mudança analisámos, também, quatro modelos de organização da administração pública na prestação de serviços (centralização, descentralização, *outsourcing*, serviços partilhados).

Segundo Fonseca e Carapeto (2009) os serviços partilhados visam, essencialmente, a melhoria da gestão interna de uma organização. Em regra, a criação de um centro de serviços partilhados tem

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

como finalidade otimizar a gestão dos recursos e reduzir os custos (criando economias de escala), guiar as competências para as incumbências (foco nos fins) possibilitando melhor qualidade no desempenho dos serviços aos cidadãos e reduzindo o tempo de resposta.

A adoção dos serviços partilhados é uma forma de descentralização da administração pública e ao mesmo tempo aproxima as várias organizações aos cidadãos.

O Serviço Nacional de Compras Públicas (SNCP) é uma das expressões dos serviços partilhados. Inicialmente designado por Programa Nacional de Compras Electrónicas (PNCE) foi aprovado em julho de 2004. O PNCE estimulou uma nova forma de negócio e comércio electrónico dirigido às empresas e organizações visando a globalização e simplificação do processo de compras.

Neste contexto, também foi introduzido em Portugal o Sistema Integrado de Gestão e Apoio à Mobilidade Especial (sigAME), acessível no portal da Bolsa de Emprego Público (BEP). É um sistema informatizado que liga várias organizações possibilitando, aos intervenientes, informação sobre o regime da mobilidade especial.

No capítulo seguinte, iremos apresentar a situação da inovação na administração pública portuguesa no período de 1995 a 2005.

**CAPITULO 2 - INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PORTUGUESA: UMA DÉCADA DE MUDANÇAS (1995-2005)**

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

2. 1 O XIII Governo Constitucional (1995-1999)

“Em qualquer sociedade e, em particular, em países com as características de Portugal, implantação e mesmo a definição de uma política de apoio à inovação não é viável sem um forte envolvimento da Administração Pública, enquanto instrumento de execução das políticas do Governo” (Neves; 2003, p.213).

Assim a implementação de uma política de inovação requer um grande esforço e acompanhamento por parte da Administração central, regional e local.

“A concretização de uma política Integrada de Apoio à Inovação implica uma nova postura da Administração, particularmente no que concerne à articulação de ações, à capacidade de diálogo e trabalho cooperativo, nomeadamente entre setor público e privado, à preocupação de avaliação dos impactos reais da ação desenvolvida e à rendibilização dos recursos disponíveis” (Neves; 2003, p.214).

A Administração Pública Portuguesa mantém duas características centrais que a têm impedido de responder adequadamente às novas exigências sociais e à complexidade crescente dos problemas: a centralização discutida no anterior capítulo; e o predomínio da organização sectorial.

A inovação exige uma articulação entre os diversos atores sociais e é neste sentido que é fundamental a partilha de conhecimento para maior valia dos recursos.

“A criação de inovações sustentáveis envolve prover e estimular visões alternativas do mundo; assegurar o elo entre o desenvolvimento da inovação e o seu valor na cadeia produtiva; procurar novas plataformas, assim como aperfeiçoar as já existentes, estimular o empreendedorismo, envolvendo estudantes e profissionais de diferentes gerações; promover pequenos negócios sem perder de vista sua reprodutibilidade para obter ganhos de escala; e, por fim, desafiar os modelos de negócios com cenários alternativos de futuro.” (Almeida, 2007, p.171).

Na última década, em Portugal, são visíveis políticas de apoio à inovação, acompanhadas do lançamento de iniciativas governamentais, muitas vezes sem uma verdadeira avaliação dos programas lançados anteriormente. A urgência do debate resulta da constatação dos baixos níveis de desempenho de Portugal em matéria de inovação face aos restantes parceiros da União Europeia.

Nesta perspectiva, mais do que uma tarefa de inventariação das principais medidas de inovação incrementadas pelos sucessivos governos constitucionais na década em análise, faremos uma breve abordagem da sua importância para o progresso do País.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 7: Composição do XIII Governo Constitucional (1995 à 1999)

Ministério/Cargo	Nome
Primeiro-Ministro	António Guterres
Ministro-Adjunto	Jorge Coelho
Ministro-Adjunto do Primeiro-Ministro	José Sócrates
Ministro da Administração Interna	Jorge Coelho
Ministro da Agricultura, Desenvolvimento Rural e das Pescas	Luís Capoulas Santos
Ministro da Ciência e Tecnologia	Mariano Gago
Ministro da Cultura	Manuel Maria Carrilho
Ministro da Defesa Nacional	Jaime Gama
Ministro da Economia	Daniel Bessa (até Março de 1996) - Augusto Mateus (de 28 de Março de 1996 a 25 de Novembro de 1997) Joaquim Pina Moura (a partir de 25 de Novembro de 1997)
Ministro da Educação	Eduardo Marçal Grilo
Ministro da Justiça	José Vera Jardim
Ministro da Saúde	Maria de Belém Roseira
Ministro das Finanças	António Sousa Franco
Ministro do Ambiente	Elisa Ferreira
Ministro do Equipamento, planeamento e administração do território	João Cravinho
Ministro do Trabalho e Solidariedade	Eduardo Ferro Rodrigues
Ministro dos Assuntos Parlamentares	António Costa
Ministro dos Negócios Estrangeiros	Jaime Costa

Adaptado.Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/XIII_Governo_Constitucional_de_Portugal

De seguida, apresentamos algumas medidas no que à inovação diz respeito, implementadas em quatro áreas: desburocratização/simplificação Administrativa; Educação/Investigação; Saúde e Justiça.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 8. Políticas incrementadas na desburocratização / simplificação administrativa no XIII Governo Constitucional

Desburocratização/ Simplificação Administrativa
<p>Simplificar a comunicação escrita e os procedimentos administrativos;</p> <p>Tornar transparentes os procedimentos administrativos no sentido de permitir maior proximidade e reforçar a relação entre os cidadãos e a Administração Pública;</p> <p>Desenvolver e incrementar as TICs, de forma a permitir um serviço público eficiente, eficaz e de qualidade;</p> <p>Melhorar o acolhimento e a acessibilidade dos cidadãos aos serviços públicos;</p> <p>Disponibilizar aos cidadãos informação sobre direitos e deveres de forma contida através da Internet e outros meios de comunicação social;</p> <p>Qualificar, dignificar, motivar e profissionalizar os recursos humanos da Administração, através duma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação Profissional;</p> <p>Incentivar se a utilização de tecnologias avançadas de informação, de meios multimédia de informação e dos serviços telemáticos que contribuem para a eficácia da gestão, para a desburocratização dos procedimentos e para a informação aos cidadãos e agentes económicos.</p>

Adaptado: Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/XIII_Governo_Constitucional_de_Portugal

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Lei n.º 24/96 de 31 de Julho.

Nasce o livro de reclamações com o intuito de reforçar os direitos dos cidadãos no âmbito do fornecimento de bens e serviços.

Este livro permite ao utilizador dos serviços tornar público a sua opinião junto das entidades superiores em relação a qualidade do atendimento prestado.

Decreto-Lei n.º 55/97 de 8 de Março.

Institui os Centros de Formalidades de Empresas (CFE's) a título experimental em Lisboa e Porto.

Decreto-Lei n.º 78-A/98 de 31 de Março.

Revoga o anterior D.L e alarga a rede dos CFE's a todo território nacional.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Através deste decreto-lei nascem os centros de Formalidades das Empresas com o objetivo de serem um serviço de atendimento e prestação de serviço aos cidadãos de forma a facilitar os processos extremamente burocráticos relacionados com abertura ou extinção de empresa.

Quadro 9. Políticas incrementadas na educação / investigação no XIII Governo Constitucional

Educação / Investigação
Reformular as escolas profissionais como uma saída e combate ao insucesso escola;
Disponibilizar novas disciplinas como as TIC foram introduzidas no ensino secundário de forma a incentivar a utilização dos mesmos meios de comunicação.
Criar uma estrutura de apoio técnico da componente Turismo da «intervenção Operacional Turismo Património e Cultural.
Desenvolver uma Comissão para Adaptação de Empresas ao Euro junto do ministério da economia.

Adaptado. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/XIII_Governo_Constitucional_de_Portugal

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Portaria n. 235-A/96 de 28 de Junho.

Esta portaria visava permitir formas de promoção da formação profissional em cooperação entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e as diversas entidades do setor público, privado ou cooperativo que pretendessem desenvolver ações de formação profissional de forma a qualificar os seus funcionários.

Veja-se a este respeito: a Portaria n.º235-A/96 que homologa o protocolo que criou o CEFOSAP – Centro de Formação Sindical e Aperfeiçoamento Profissional, outorgado entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional e União Geral de Trabalhadores.

De acordo com esta portaria foi também celebrado ente o IEFP e UGT um protocolo com objetivo de dar formação aos dirigentes e quadros sindicais. O protocolo visava, também, promover ações de formação profissional que possibilitassem aos desempregados e desempregados de longa duração adquirirem capacidades e conhecimentos, reciclagem ou reconversão profissional, que lhes permitisse a integração no mercado de trabalho.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 10: Políticas incrementadas na saúde no XIII Governo Constitucional

Saúde
Reforçar ações de promoção da saúde nos centros de saúde e hospitais, aproveitando programas destinados à prevenção e doenças cardíacas e cerebrovasculares, oncológicas, infecciosas, normalmente de transmissão sexual;
Incentivar ações de educação para a saúde, não só a realização pelas instituições oficiais, como também a promover pelas autarquias, pelas estruturas/entidades, exprimindo o envolvimento da sociedade civil dos portugueses;
Rever o estatuto dos hospitais e centros de saúde, com vista a uma maior autonomia de gestão, abrangendo o modelo organizacional, perante a comunidade;
Melhorar a eficiência do SNS, através do equilíbrio das contas e orçamentos.

Adaptado. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/XIII_Governo_Constitucional_de_Portugal

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Lei n.º 48/90 de 24 de Agosto – Lei de bases da saúde.

De acordo com a Base VI – Responsabilidades do Estado.

A Lei base n.º 48/90, de 24 de Agosto – Lei Bases da Saúde – estabelece um modelo misto de sistema de saúde, consagrando a complementaridade e o carácter concorrencial do setor privado e de economia social na prestação de cuidados de saúde, integrando na rede nacional de prestação de cuidados de saúde as entidades privadas e os profissionais livres que acordem com o Serviço Nacional de Saúde a prestação todas ou de algumas actividades de promoção, prevenção e tratamento na área de saúde.

A referida Lei remete, no entanto, para diploma posterior os aspectos regulamentares das convenções, sendo certo que estas não chegaram a ser objecto de diploma próprio. O Estatuto do Serviço Nacional de Saúde, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 11/93, de 15 de Janeiro, inclui disposições normativas sobre o setor convencionado, dos quais algumas foram sujeitas a moratória na sua aplicação.

A exigência de celebração de Concurso Público, então consagrada, mostra-se desadequada a um setor tão particular e sensível como o da saúde, acompanhada de adequada rentabilização da capacidade instalada, a par do aumento e diversificação da oferta dos prestadores de vocação social e privada, assumindo-se sempre o Estado como garante do princípio de acessibilidade de todos os cidadãos aos cuidados de saúde.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Veja-se a este respeito, os números seguintes de acordo com a Base I - os princípios gerais da lei de bases da saúde:

1. *A protecção da saúde constitui um direito dos indivíduos e da comunidade que se efetiva pela responsabilidade conjunta dos cidadãos, da sociedade e do Estado, em liberdade de procura e de prestação de cuidados, nos termos da Constituição e da lei.*
2. *O estado promove e garante o acesso de todos os cidadãos de saúde nos limites dos recursos humanos, técnicos e financeiros disponíveis.*
3. *A promoção e a defesa da saúde pública são efectuadas da actividade do Estado e de outros entes públicos, podendo as organizações da sociedade civil ser associadas àquela atividade.*
4. *Os cuidados de saúde são prestados por serviços e estabelecimentos do Estado ou, sob fiscalização deste, por outros entes públicos ou por entidades privadas, sem ou com fins lucrativos.*

Decreto-lei n.º 117/98, de 5 de Maio.

Com o objetivo de encontrar soluções inovadoras que permitissem identificar ganhos na saúde e aumentar a satisfação dos cidadãos, nasce o Decreto-lei n.º 117/98, de 5 de Maio. Este diploma tem como objetivo consolidar e expandir as reformas da organização da prestação dos cuidados através do adequado e justo reconhecimento dos diferentes níveis, qualitativos e quantitativos do desempenho dos profissionais de saúde.

A remuneração dos médicos abrangidos por este diploma integra uma remuneração base e componentes variáveis. Estas correspondem à realização de cuidados domiciliários, ao alargamento do período de cobertura assistencial e à realização das atividades de vigilância em relação aos grupos vulneráveis correspondentes à gravidez e puerpério, criança no primeiro ano de vida e planeamento familiar na mulher em idade fértil.

No mesmo ano, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 140/98, de 4 de Dezembro, define um conjunto de medidas para o desenvolvimento do ensino na área da saúde, entre as quais o reforço da aprendizagem tutorial na comunidade, nos centros de saúde e nos hospitais, no quadro de uma reestruturação curricular dos cursos de licenciatura em Medicina, a reorganização da rede de escolas superiores de enfermagem e de tecnologia da saúde, através da sua passagem para a tutela do Ministério da Educação, e a reorganização da formação dos enfermeiros, com a passagem da formação geral para o nível de licenciatura.

Decreto-lei n.º 104/98 de 21 de Abril.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Conforme se pode ver na introdução do Decreto-lei n.º 104/98 de 21 de Abril:

“O exercício da profissão de enfermeiro remonta, em Portugal, a finais do século XIX, sendo que, a partir da 2ª metade do século XX, as modificações operadas nas competências exigidas aos enfermeiros, e por isso mesmo, no seu nível de formação académica e profissional têm vindo a traduzir-se no desenvolvimento de uma prática profissional cada vez mais complexa, diferenciadas e exigente.

Assim, os enfermeiros constituem, actualmente, uma comunidade profissional e científica da maior relevância no funcionamento do sistema de saúde e na garantia do acesso da população a cuidados de saúde de qualidade, em especial de enfermagem.

A formação dos enfermeiros, íntegra no sistema educativo nacional a nível do ensino superior desde 1988, permitiu o acesso aos diferentes graus académicos e a assunção das mais elevadas responsabilidades nas áreas da conceção, organização e prestação dos cuidados de saúde proporcionais à população.

De igual modo, o desenvolvimento induzido pela Investigação tem facilitado a delimitação de um corpo específico de conhecimentos e a afirmação da individualização e autonomia da enfermagem na prestação de cuidados de saúde. O presente diploma responde, assim, a um imperativo da sociedade Portuguesa de ver instituída uma associação profissional de direito público, que, em Portugal promova a regulamentação e disciplina da prática dos enfermeiros, em termos de assegurar o cumprimento das normas deontológicas que devem orientar a profissão garantindo a prossecução do inerente interesse público e a dignidade do exercício de enfermagem.”

Quadro 11: Políticas incrementadas na justiça no XIII Governo Constitucional

Justiça
Libertar as tarefas menores de natureza mais burocrática dos magistrados de forma a exercerem 100% a sua actividade profissional;
Permitir aos tribunais acesso às novas tecnologias de informática (vídeo conferência) respondendo eficazmente às solicitações dos cidadãos.

Adaptado. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/XIII_Governo_Constitucional_de_Portugal

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Decreto-Lei n.º 329-A/95 de 12 de Dezembro.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Este decreto-lei é promulgado no sentido da desburocratização e da modernização da justiça ao mesmo tempo que responde a segurança e estabilidade do quadro jurídico – legislativo, em que se aponta, nomeadamente para a conclusão da revisão já iniciada pelo governo anterior do código de processo civil, elaborando-se, os diplomas de desenvolvimento que lhes rentabilizem a eficácia.

«Visa, deste modo, a presente revisão do código do processo civil torná-lo moderno, verdadeiramente instrumental no que toca à perseguição da verdade material, em que nitidamente se aponta para uma leal e sã cooperação de todos os operadores judiciais, manifestamente simplificado nos seus incidentes, providências, intervenção de terceiros e processos especiais, não sendo, numa palavra, nem mais nem menos do que uma ferramenta posta a disposição dos seus destinatários para alcançarem a rápida, mas segura, concretização dos seus direitos.

No XIII Governo as políticas implementadas tiveram algum sucesso devido ao cumprimento de forma criteriosa, por parte de Portugal dos objectivos traçados no Tratado de *Masctrich* nomeadamente:

- Reforçar a política comunitária de cooperação para o desenvolvimento, de um complemento das políticas de cooperação dos Estados Membros;
- Consolidar as acções no que se refere à promoção da investigação e do desenvolvimento tecnológico;
- Reforçar o objetivo da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, através de uma ação mais dinâmica na defesa do meio ambiente.

“Efectivamente, as dimensões da inovação evoluíram num primeiro momento e depois estabilizaram, apresentando apenas pesos diferentes nos últimos dez anos. Nos XIII e XVII governos, temos presentes todas as dimensões da inovação que identificamos para administração pública: Produtividade, Qualidade, Leveza, Receptividade, Profissionalização e Ser Digital – ultimamente com particular ênfase na produtividade, qualidade, leveza e ser digital.” (Fonseca e Carapeto, 2009 p.131 - 132).

2. 2 O XIV Governo Constitucional (1999-2002)

A partir de 1999 o caminho já estava traçado: as tecnologias de informação e comunicação já começavam a fazer parte do quotidiano dos portugueses e também começa a ser uma realidade nos serviços públicos. É neste contexto que, em seguida, mostramos a composição do XIV Governo Constitucional e as medidas desenvolvidas nas áreas em questão no que à inovação e modernização da Administração Pública Portuguesa diz respeito.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 12: Composição do XIV Governo Constitucional

Ministerio / Cargo	Nome
Primeiro-Ministro	António Guterres
Ministra do Parlamento	Elisa Ferreira
Ministro-Adjunto do Primeiro-ministro	Fernando Gomes e António José Seguro
Ministro da Administração Interna	Fernando Gomes e Nuno Severino Teixeira
Ministro da Agricultura, Desenvolvimento Rural	Luís Capoulas Santos
Ministro da Ciência e da Tecnologia	Mariano Gago
Ministro da Cultura	Manuel Maria Carrilho (1999-2000) e José Sasportes (2000-2002)
Ministro da Defesa Nacional	Rui Pena
Ministro da Economia	Luís Braga da Cruz
Ministro da Educação	Júlio Pedrosa
Ministro da Justiça	António Costa
Ministro da Juventude e do Desporto	José Lello
Ministro da Presidência	Guilherme d'Oliveira Martins;
Ministro da reforma do Estado e da Administração Pública	Alberto Martins
Ministro da Saúde	Manuela Arcanjo e António Correia de Campos
Ministro das Finanças	Guilherme d'Oliveira Martins;
Ministro de Estado	Jaime Gama
Ministro do Ambiente e do Ordenamento do Território e Ministro do Equipamento Social	José Sócrates
Ministro do Trabalho e da Solidariedade	Paulo Pedroso
Ministro dos Negócios Estrangeiros	Jaime Gama

Adaptado. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/XIV_Governo_Constitucional_de_Portugal

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 13: Políticas incrementadas na desburocratização / simplificação administrativa no XIV Governo Constitucional

Desburocratização/ Simplificação Administrativa
Aumentar significativamente as lojas de cidadão por todas as cidades; Alargar o conceito de cidade digital com vista a divulgar os locais de forma global; Aprofundar a descentralização de políticas públicas a nível sub-regional, através das áreas metropolitanas, das associações de municípios e dos municípios; Criar parcerias público privadas de forma a responder com maior precisão as necessidades dos cidadãos; Permitir maior transparência a nível das entidades públicas para com o cidadão; Descentralizar alguns serviços públicos nomeadamente (serviços de finanças); Abrir os "PAC" - Postos de Atendimento ao Cidadão, em estações dos CTT, em cidades e vilas de menor densidade populacional.

Adatado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

A Lei n. 30-B/2000 de 29 de Dezembro.

Esta Lei destaca as grandes opções do Plano Nacional para 2001 na estratégia de médio prazo para o desenvolvimento da sociedade e da economia Portuguesa; tais questões já constavam do plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social, confirmada no Plano de Desenvolvimento Regional que enquadra o Quadro Comunitário de Apoio 2000-2006 (QCA III) e consagrada no programa do XIV Governo Constitucional.

De acordo com aquele diploma, o artigo n.º 2 salienta o seguinte: Assim, em coerência com as grandes opções de médio prazo definidas pelo Governo no início da presente legislatura, as grandes opções do plano para 2001 visam:

«a) Afirmar a identidade nacional no contexto europeu e mundial, promovendo, principalmente, a participação activa no processo de reforma da União Europeia;

b) Reforçar a cidadania para assegurar a democracia, aumentando a eficácia na protecção e segurança dos cidadãos; empenhando-se numa nova relação das forças de segurança com os cidadãos, através do desenvolvimento da polícia de proximidade e das polícias municipais, tornando a justiça mais rápida e eficiente, mais próxima e mais acessível aos cidadãos, impulsionando um país com maior igualdade de oportunidades; modernizando e desburocratizando da Administração Pública;

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

c) Qualificar as pessoas, promover o emprego de qualidade e caminhar para a sociedade do conhecimento e da informação, continuando o esforço de desenvolvimento do sector educativo, assumindo a escola como centro de vida educativa, mobilizando os professores, educadores e todos os agentes educativos e estimulando a aprendizagem ao longo da vida; assegurando uma articulação mais estreita entre educação, formação e valorização profissional;

d) Reforçar a coesão social, avançando com uma nova geração de políticas sociais, prosseguindo a reforma da saúde enquanto prioridade da política de desenvolvimento social; continuando a reforma da segurança social, com o objectivo de garantir a sustentabilidade dos sistemas sociais e apostando no princípio da diferenciação positiva a favor dos mais desfavorecidos; assegurando os direitos sociais fundamentais, promovendo, em especial, a inserção dos grupos mais desfavorecidos e ameaçados por processos de marginalização, e executando a nova política contra a droga e a toxicodependência;

e) Criar condições para uma economia moderna e competitiva, reforçando as condições gerais de competitividade empresarial, segundo uma estratégia clara e concreta de desenvolvimento económico de médio prazo; intervindo em factores específicos de modernização e estruturação dos diversos sectores e empresas e na melhoria do seu desempenho ambiental global. Neste âmbito, pretende-se o desenvolvimento sustentável da economia nacional fomentada na inovação;

f) Potenciar o território português como factor de bem-estar dos cidadãos e de competitividade da economia, estimulando as necessárias articulações interinstitucionais a nível global, setorial e inter-regional, no âmbito do desenvolvimento de ações e investimentos com incidência regional; promovendo uma execução de qualidade para o QCA III e garantindo que a sua gestão se regerá por princípios de eficiência na escolha dos projetos e na sua execução física e financeira, num contexto de condições regulamentares mais exigentes; garantindo que as ações integradas de base territorial contribuem para uma verdadeira requalificação económica e social das suas áreas de intervenções.»

Com esta Lei n. 30 -B/2000 de 29 de Dezembro o Governo pretendia fomentar a inovação e competitividade na economia portuguesa.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 14: Políticas incrementadas na educação / investigação no XIV Governo Constitucional

Educação / Investigação
<p>Melhor as condições de funcionamento das escolas, no âmbito do processo gradual de construção de uma escola de turno único,</p> <p>Valorizar o 1º ciclo do ensino básico, quer quanto ao equipamento das escolas, quer quanto à melhoria da oferta pedagógica e da formação dos docentes;</p> <p>Reorganizar os currículos dos cursos tecnológicos dando também a possibilidade de ingresso no ensino superior.</p> <p>Aplicar nova forma de avaliação dos alunos no final do secundário através da realização dos exames nacionais;</p> <p>Promover a qualidade educativa, através de um decidido reforço do trabalho no âmbito do desenvolvimento curricular e das práticas pedagógicas, com reforço das metodologias ativas de ensino e de formação dos professores;</p> <p>Reorganizar o mecanismo de articulação entre a Saúde e a Educação e do esquema de apoio local às escolas, com expressa inclusão das matérias relacionadas com a saúde nas dinâmicas de desenvolvimento dos projetos educativos de escola;</p> <p>Incentivar e apoiar de forma progressiva na inovação e investigação no ensino superior.</p>

Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Despacho Normativo nº 36/99 de 22 de Julho.

Este despacho modifica a organização pedagógica e administrativa do ensino recorrente.

Decreto-Lei n.º 7/2001, de 18 de Janeiro.

De acordo com o texto do referido decreto-lei, cria os princípios orientadores da organização e da gestão curricular dos cursos gerais e dos cursos tecnológicos do ensino secundário regular bem como a apreciação da aprendizagem e do processo de desenvolvimento do curriculum nacional e da respectiva certificação.

Contudo, *«torna-se, agora, necessário promover a criação de um conjunto de cursos, gerais e tecnológicos, correspondentes, uns, aos diferentes domínios do conhecimento e de prosseguimento de estudos, e outros, a diferentes domínios de actividade, seleccionados tendo em conta, nomeadamente, a necessidade de quadros intermédios do tecido económico nacional, a empregabilidade dos detentores do respectivo diploma e as ofertas educativas e formativas existentes. Procede-se, assim, através do presente diploma, à criação de 7 cursos gerais e 17 cursos tecnológicos e à aprovação dos respectivos planos de*

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

estudo, construídos sobre as matrizes curriculares anexas ao Decreto-Lei n.º 7/2001, de 18 de Janeiro, e integrando todos eles uma formação geral com objectivos comuns.

Por outro lado, e como está previsto naquele decreto-lei, as escolas poderão propor, no âmbito da sua autonomia, o funcionamento de outros cursos tecnológicos e de outras especificações para cursos já criados, assim como disciplinas de opção de oferta da escola integrantes da componente de formação específica dos cursos gerais, diferentes das oferecidas a nível nacional, tendo em vista uma melhor articulação da sua oferta formativa com os interesses e necessidades dos alunos e com as exigências do desenvolvimento local e regional.

O funcionamento dos cursos do ensino secundário regular considerará, além das condições concretas de cada escola, em termos de recursos materiais e humanos e de adequação às necessidades locais e regionais, a complementaridade da oferta das diferentes escolas, na perspectiva da constituição de uma rede nacional de oferta de cursos do ensino secundário.»

Lei nº31/2002, de 20 de Dezembro.

Esta lei aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar dos ensinos básico e secundário definindo orientações gerais para a autoavaliação e para a avaliação externa.

Portaria nº 1551/2002 de 26 de Dezembro

A lei ajustou aos planos de estudos do 1.º, 2.º, 3.º ciclo do ensino básico.

Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro

Esta lei aprova o sistema de educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto na Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo).

O objetivo desta lei é permitir uma avaliação da educação e do ensino não superior.

Quadro 15: Políticas incrementadas na saúde no XIV Governo Constitucional

Saúde
Aumentar a utilização tecnológica na área da saúde de forma a melhorar o SNS.
Criar estruturas de participação dos utentes, que se possam transformar numa força motora da reforma.
Criar a política do medicamento, com um conjunto articulado de medidas, de modo a que o aumento dos gastos com medicamentos não continue a ter a tendência para ultrapassar o crescimento da riqueza nacional.
Começar a gerir os hospitais e os centros de saúde de forma racional permitindo um serviço eficaz aos cidadãos.

Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Principais diplomas legais adotados e implementados:

Decreto-lei n.º 286/99, de 27 de Julho.

Este diploma estabelece a organização dos serviços de saúde pública; a implantação deve operar-se a dois níveis: o regional e o de local.

Conforme o preâmbulo do referido decreto-lei.

«...Ao nível regional, com funções de planeamento em saúde e da deificação das estratégias regionais e de apoio técnico, articulando-se com todos os recursos de saúde pública da região de saúde. Ao nível local, com uma organização flexível, de modo a rentabilizar os recursos existentes, tendo em conta a caracterização da área geodemográfica e as necessidades de saúde da população, em estreita articulação horizontal com os serviços e instituições prestadores de cuidados de saúde.»

Neste contexto, aquele diploma estabelece para os serviços de saúde pública um modelo de gestão por objetivos, dando ao serviço autonomia técnica e administrativa, com vista à optimização dos resultados e à obtenção de ganhos em saúde.

Decreto-lei n.º 374/99, de 18 de Setembro.

O Decreto-lei n.º 374/99, de 18 de Setembro, cria os Centros de Responsabilidades Integrados (CRI) nos hospitais do Serviço Nacional de Saúde. Os CRI constituem estruturas orgânicas de gestão intermédia, agrupando serviços e / ou Unidades funcionais homogêneos e ou afins. O principal objetivo é aumentar a eficiência e melhorar a acessibilidade, mediante um maior envolvimento e responsabilização dos profissionais pela gestão dos recursos humanos postos à sua disposição.

Despacho Normativo n.61/99 de 11 de Setembro.

A 11 de Setembro do mesmo ano é publicado o Despacho Normativo n.61/99, que cria as agências de contratualização dos serviços de saúde. Estas agências sucedem às agências de contratualização do serviço nacional de saúde, criadas pelo Despacho Normativo n.º 46/1997, vinculando a distinção entre prestação e financiamento dos cuidados de saúde.

Veja-se este respeito no preâmbulo do referido Despacho Normativo: *«Considerando que a estratégia de mudança em curso para o Serviço Nacional de Saúde visa colocar o cidadão no centro do Sistema, cabendo-lhe um papel insubstituível, não só na promoção da sua saúde e da comunidade, como também no adequado desenvolvimento e utilização de serviços de saúde;*

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Considerando que o pleno exercício dos direitos e responsabilidades do cidadão passa necessariamente pela criação dos adequados instrumentos propiciadores de um maior envolvimento dos utentes no Sistema de Saúde Português».

A missão da agência é aclarar as necessidades e defender os interesses dos cidadãos e da sociedade no sentido da aplicação judiciosa dos recursos disponíveis e prestação de cuidados de saúde com objectivo de maior eficiência e equidade, numa perspectiva de reforço, das unidades funcionais de saúde.

Contudo, a função da agência é conseguir a interacção dos cidadãos com os serviços prestadores de cuidados de saúde.

Decreto-lei 157/99, de 10 de Maio.

Através do Decreto-lei 157/99, de 10 de Maio, são criadas os chamados “ centros de saúde de terceira geração”, pessoas colectivas de direito público, integradas no sistema nacional de saúde e dotadas de autonomia técnica, administrativa e financeira e património público, sob subperintendência e tutela do Ministério da Saúde. Promovendo também a existência de associações de centros de saúde.

Quadro 16: Políticas incrementadas na justiça no XIV Governo Constitucional

Justiça
<p>Criar condições para uma justiça mais rápida e eficiente, mais próxima e acessível aos cidadãos, com estruturas mais flexíveis e mais modernas; em relação aos tribunais e à administração da justiça é fundamental a inovação no sentido de promover melhor funcionamento da mesma;</p> <p>Aperfeiçoar o sistema de formação permanente e as formas de acompanhamento e inspecção do desempenho dos magistrados;</p> <p>Através da chamada “ bolsa de Juízes começa a corrigir a carência a nível da justiça em determinadas comarcas;</p> <p>Implementar o programa de informatização judiciária até final de 2000 abrangendo todos os serviços dependentes do ministério da Justiça</p> <p>Melhorar o serviço de forma significativa.</p>

Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

No final desta legislatura (que não chegou ao fim dos quatro anos) muito ainda havia para fazer nos diversos campos em análise, apesar de ter existido uma continuidade no sentido de modernização da administração pública.

Analizamos, de seguida, o XV Governo constitucional e iremos verificar que o enfoque passa a ser na eficiência e eficácia do serviço público.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Contudo, neste período, foram adotadas medidas muito centradas no sector da educação e formação havendo necessidade urgente de qualificar muito mais portugueses.

2.3 O XV Governo Constitucional (2002-2004)

O XV Governo Constitucional tomou posse a 6 de Abril de 2002, na sequência das eleições de 17 de Março de 2002.

Contudo, José Manuel Durão Barroso não chegou a terminar o seu mandato por ter sido entretanto nomeado Presidente da Comissão Europeia, terminando assim o seu mandato a 17 de Julho de 2004.

No quadro que se segue encontramos a composição do governo:

Quadro 17: Composição do XV Governo Constitucional

Ministério / Cargo	Nome
Primeiro-ministro	José Manuel Duração Barroso
Ministro da Administração Interna	António Figueiredo lopes
Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas	Armando Sevinate Pinto
Ministro da Ciência e Ensino Superior	Graça Carvalho – Pedro Lynce
Ministro da Cultura	Pedro Roseta
Ministro de Estado e da Defesa Nacional	Paulo Portas
Ministro da Economia	Carlos Tavares
Ministro da Educação	David Justino
Ministro da Justiça	Celeste Cardona
Ministro da Presidência	Nuno Morais Sarmiento
Ministro da Saúde	Luís Filipe Pereira
Ministro da Segurança Social e do Trabalho	António Bagão Felix
Ministro das Cidades	António Carmona Rodrigues e Valente de Oliveira
Ministra de Estado e das Finanças	Manuela Ferreira Leite

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Ministro do Ambiente e do Ordenamento	Amílcar Theias, Isaltino Morais e Arlindo Cunha
Ministro dos assuntos Parlamentares	Luís Marques Mendes
Ministros dos Negócios Estrangeiros e das Comunidades portuguesas	Teresa Gouveia e Martins da Cruz
Ministro-Adjunto do Primeiro-ministro	José Luís Arnaut

Adaptado. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/XV_Governo_Constitucional_de_Portugal

Quadro 18: Políticas incrementadas na desburocratização / simplificação administrativa no XV Governo Constitucional

Desburocratização/ Simplificação Administrativa
Reduzir se o peso excessivo da Administração Pública;
Prosseguir objectivos de eficiência, visando a satisfação da necessidade dos cidadãos;
Promover se uma cultura de mérito e exigência, em que os serviços devem nortear-se por resultados e altos padrões de qualidade.
Informatizar os serviços e a introduzem se inovações tecnológicas;
Simplificar mecanismos de mobilidade interna;
Estabelecer se p planos de formação adequados às exigên cias de uma administração dinâmica e qualificada.
Estabelecer uma administração pública transparente nas decisões.

Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Resolução do Conselho de Ministros n. 135/2002, de 20 de Novembro.

A Resolução do Conselho de Ministros n. 135/2002, de 20 de Novembro, definiu o novo enquadramento institucional da actividade do Governo em matéria de sociedade da in formação, governo eletrónico e inovação. Em conformidade com o disposto n. 13 do referido diploma, a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), cujo o objectivo era coordenação estratégica e operacional com as políticas do Governo para o desenvolvimento da sociedade da informação.

Resolução do Conselho de Ministros n. 36/2003, de 12 de Março.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

A Resolução do Conselho de Ministros n. 36/2003, de 12 de Março, salientou a importância da adoção e generalização de meios electrónicos nos processos aquisitivos da Administração Pública. O objectivo é a articulação do pressuposto anterior com o desenvolvimento das compras electrónicas em Portugal.

Quadro 19: Políticas incrementadas na educação / investigação no XV Governo Constitucional

Educação / Investigação
Promover a formação profissional aos serviços; Simplificar as cargas horárias dos alunos; Apostar na qualidade do ensino e da investigação, nomeadamente reforçando as sinergias entre ambos; Garantir a igualdade de oportunidades, baseada no mérito, no acesso ao ensino superior a todos os alunos. Paralelamente, assegurar os mesmos critérios de igualdade e isenção na admissão de investigadores e grupos de investigação a projectos e programas de natureza científica ou tecnológica.

Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Decreto Regulamentar n.17/2004 de 28 de Abril.

Com o presente decreto regulamentar é aprovada a estrutura orgânica da Direcção – Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular, na sequência da missão e competências a ela atribuídas pelo Decreto-Lei n. 208/2002, de 17 de Outubro, que aprova a nova Orgânica do Ministério da Educação em matéria de investigação científica e de estudos técnicos no âmbito do desenvolvimento curricular, da organização e da avaliação pedagógica e didáctica do sistema educativo, da inovação educacional e da qualidade do ensino e das aprendizagens.

Quadro 20: Políticas incrementadas na saúde no XV Governo Constitucional

Saúde
Apostar na reestruturação do SNS; Introduz no Sistema equipas de triagem nos serviços de urgências; Definir a regulamentação de um novo estatuto jurídico para os hospitais, tendo em consideração os novos modelos de gestão empresarial e as parcerias público/ privada e público/social; Informatizar todos os serviços e entidades a operar no SNS, motivando redes de articulação entre o SNS com outros operadores da saúde; Criar uma entidade reguladora, com natureza de autoridade administrativa independente; Proporcionar a dignificação das carreiras profissionais, estabelecendo regras de progressão baseadas em critérios de qualificação científica, técnica e profissional; Diversificar as profissões de saúde e reformulando profundamente o sistema de ensino nesta área específica, permitindo melhoria no processo de recrutamento, formação e educação dos profissionais e o seu interesse.

Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

t

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Decreto-Lei n.º 173/2003 de 1 de Agosto.

Através do Decreto-Lei n.º 173/2003 de 1 de Agosto, surgem as taxas moderadoras, com o objectivo de moderar, racionalizar o acesso à prestação de cuidados de saúde, reforçando o princípio de justiça social no Sistema Nacional de Saúde.

Decreto-Lei n.º 309/2003, de 10 de Dezembro.

No mesmo ano, nasceu a Entidade Reguladora da Saúde, por via do Decreto-Lei n.º 309/2003, de 10 de Dezembro, traduzindo-se, desta forma, a separação da função do Estado como regulador e supervisor, em relação às suas funções de operador e de financiador.

Despacho n.º 9826/2004 de 19 de Maio.

No preâmbulo do despacho é evidenciada a importância da formação e investigação integrada nos hospitais. *«Nos diplomas legislativos que procedem à transformação dos hospitais em sociedades anónimas de capitais exclusivamente públicos, dispõe-se, no artigo 18 de cada um daqueles diplomas, que a transformação dos hospitais não prejudica as actividades de investigação, ensino e formação desenvolvidas ou a desenvolver. 1- Sempre que lhe seja reconhecida capacidade formativa, o hospital participa na formação de profissionais de saúde, em termos a definir em contra-programa. 2 - Os estágios e cursos de profissionais de saúde realizados no hospital, ao abrigo do disposto no número anterior, têm a mesma validade dos realizados nos estabelecimentos hospitalares do setor público administrativo.*

Considerando a responsabilidade legal e estatutária que é atribuída aos hospitais com a natureza de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos e aos centros hospitalares com a mesma natureza, no domínio do desenvolvimento e concretização da política de formação de profissionais de saúde...»

Este despacho permitiu a integração dos Hospitais SA ao ensino e formação.

Decreto-Lei n.º 223/2004 de 3 de Dezembro.

«O estatuto do Serviço Nacional de Saúde, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 11/93 de 15 de Janeiro, tem vindo a ser alterado, em face da necessidade de o adaptar às reformas que o setor da saúde tem exigido.

Com o Decreto-Lei n.º 206/2003, de 12 de Setembro, foi criada a possibilidade de os médicos membros de órgãos máximos de gestão de serviços e fundos autónomos integrados nos serviços nacional de saúde

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

(SNS) e dos serviços centrais do ministério da saúde poderem utilizar a faculdade conferida pelo artigo 32.º do Decreto-Lei n.º 73/90, de 6 de Março, de forma não remunerada para o atendimento a doentes privados e, bem assim, exercer a sua actividade profissional, de forma não regular, no âmbito das especialidades e instituições a cujos quadros pertencem.»

Quadro 21: Políticas incrementadas na justiça no XV Governo Constitucional

Justiça
Reforçar a política de qualificação e formação contínua dos técnicos de justiça na área processual e das novas tecnologias e redefinição das exigências mínimas para preenchimento de lugares abertos nos quadros dos tribunais;
Incentivar o recrutamento e na formação de novos magistrados, quer para ocorrer às necessidades geradas pela criação de novos juizes ou secções;
As possibilidades abertas pela <i>Internet</i> recomendam a adopção de medidas que facilitem o acesso dos cidadãos a informação rigorosa e actualizada dos principais actos legislativos em vigor
Desenvolver as medidas preventivas alternativas à privação provisória de liberdade;
Rever a lei de execução de penas;
Rever o actual regime do segredo de justiça, com a sua restrição ao período nuclear da investigação.

Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Decreto – Lei n.7 /2004 de 7 de Janeiro.

Na verdade, este diploma tranpõe a Directiva 2000/31/CE, do parlamento Europeu e do Concelho, de 8 de janeiro de 2000. De acordo com o preâmbulo do diploma podemos ver os n.ºs 2, 3 e 4:

«A directiva sobre comércio electrónico, não obstante a designação, não regula todo o comércio electrónico: deixa amplas zonas em aberto ou porque fazem parte do conteúdo de outras directivas ou porque não foram consideradas suficientemente consolidadas para uma harmonização comunitária ou, ainda, porque não carecem desta. Por outro lado, versa sobre matérias como a contratação electrónica, que só tem sentido regular como matéria de direito comum e não apenas comercial.

Na tarefa de transposição, optou-se por afastar soluções mais amplas e ambiciosas para a regulação do setor em causa, tendo-se adoptado um diploma cujo âmbito é fundamentalmente o da directiva. Mesmo assim, aproveitou-se a oportunidade para, lateralmente, versar alguns pontos carecidos de regulação na ordem jurídica portuguesa que não estão contemplados na directiva.

A transposição apresenta a dificuldade de conciliar categorias neutras próprias de uma directiva, que é um concentrado de sistemas jurídicos diferenciados, com os quadros vigentes na nossa ordem jurídica. Levou-se tão longe quanto possível a conciliação da fidelidade à diretiva com a integração nas

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

categorias portuguesas para tornar a disciplina introduzida compreensível para os seus destinatários. Assim, a própria sistemática da diretiva é alterada e os conceitos são vertidos, sempre que possível, nos quadros correspondentes do direito português.

2 - A diretiva pressupõe o que é já conteúdo de directivas anteriores. Particularmente importante é a diretiva sobre contratos à distância, já transposta para a lei portuguesa pelo Decreto-Lei n.º 143/2001, de 26 de Abril. Parece elucidativo declarar expressamente o carácter subsidiário do diploma de transposição respetivo. O mesmo haverá que dizer da directiva sobre a comercialização à distância de serviços financeiros, que está em trabalhos de transposição.

Uma das finalidades principais da directiva é assegurar a liberdade de estabelecimento e de exercício da prestação de serviços da sociedade da informação na União Europeia, embora com as limitações que se assinalam. O esquema adoptado consiste na subordinação dos prestadores de serviços à ordenação do Estado membro em que se encontram estabelecidos. Assim se fez, procurando esclarecer quanto possível conceitos expressos em linguagem generalizada mas pouco precisa como serviço da sociedade da informação. Este é entendido como um serviço prestado a distância por via eletrónica, no âmbito de uma atividade económica, na sequência de pedido individual do destinatário - o que exclui a radiodifusão sonora ou televisiva.

O considerando 57) da Directiva n.º 2000/31/CE recorda que o Tribunal de Justiça tem sustentado de modo constante que um Estado membro mantém o direito de tomar medidas contra um prestador de serviços estabelecido noutra Estado membro, mas que dirige toda ou a maior parte das suas actividades para o território do primeiro Estado membro, se a escolha do estabelecimento foi feita no intuito de iludir a legislação que se aplicaria ao prestador caso este se tivesse estabelecido no território desse primeiro Estado membro.

3 - Outro grande objectivo da directiva consiste em determinar o regime de responsabilidade dos prestadores intermediários de serviços. Mais precisamente, visa-se estabelecer as condições de irresponsabilidade destes prestadores face à eventual ilicitude das mensagens que disponibilizam.

Há que partir da declaração da ausência de um dever geral de vigilância do prestador intermediário de serviços sobre as informações que transmite ou armazena ou a que faculta o acesso. Procede-se também ao enunciado dos deveres comuns a todos os prestadores intermediários de serviços.

Segue-se o traçado do regime de responsabilidade específico das actividades que a própria diretiva enuncia: simples transporte, armazenagem intermediária e armazenagem principal. Aproveitou-se a oportunidade para prever já a situação dos prestadores intermediários de serviços de associação de

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

conteúdos (como os instrumentos de busca e as hiperconexões), que é assimilada à dos prestadores de serviços de armazenagem principal.

Introduz-se um esquema de resolução provisória de litígios que surjam quanto à licitude de conteúdos disponíveis em rede, dada a extrema urgência que pode haver numa composição prima facie. Confia-se essa função à entidade de supervisão respetiva, sem prejuízo da solução definitiva do litígio, que só poderá ser judicial.

4 - A directiva regula também o que se designa como comunicações comerciais. Parece preferível falar de comunicações publicitárias em rede, uma vez que é sempre e só a publicidade que está em causa.».

2.4. O XVI Governo Constitucional (2004-2005)

Este governo foi dirigido por Pedro Santana Lopes, nomeado pelo Presidente da República, de Jorge Sampaio, no seguimento da eleição de José Durão Barroso para Presidente da Comissão Europeia.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 22: Composição do XVI Governo Constitucional

Ministério / Cargo	Nome
Primeiro-Ministro	Pedro Santana lopes
Ministro de Estado, Ministro das actividades Economicas e do trabalho; Ministro da Defesa nacional e dos Assuntos do Mar	Paulo Portas
Ministro de Estado e Ministro da presidência	Nuno Morais Sarmento
Ministro das Finanças e da Administração Pública	António Bagão Félix
Ministro dos Negócios Estrangeiros e das Comunidades Portuguesas	Antonio Monteiro
Ministro da Administração Interna	Daniel Sanches
Ministro da Justiça	José Pedro Aguiar-Branco
Ministro das cidades, Administração Local, Habitação e Desenvolvimento Regional	José Luís Arnaut
Ministro da Agricultura, Pescas e Florestas	Carlos da Costa Neves
Ministra da Educação	Maria do Carmo Seabra
Ministro da Saúde	Luís Filipe Pereira
Ministra da Ciencia, Inovação e Ensino Superior	Maria da Graça Carvalho
Ministra da Cultura	Maria João Bustorff
Ministro da Segurança Social, da Família e da Criança	Fernando Negrão
Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	António Mexia
Ministro do Ambiente e do Ordenamento do Território	Luís Nobre Guedes
Ministro do Turismo	Telmo Correia
Ministro –Adjunto do Primeiro-Ministro	Henrique Chaves (de 2004-07-17 até 2004-11-24) Rui Gomes da Silva (de 2004-11-24 até 2005-03-12)
Ministro da Juventude, Desporto e Reabilitação	Henrique Chaves (de 2004-11-24 até 2004-12-02)
Ministro dos Assuntos Parlamentares	Rui Gomes da Silva (de 2004-11-24 até 2005-03-12)

Adaptado.fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/XVI_Governo_Constitucional_de_Portugal

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 23: Políticas incrementadas na desburocratização / simplificação administrativa no XVI Governo Constitucional

Desburocratização/ Simplificação Administrativa
Permitir um estado com autoridade, moderno e eficaz;
Fomentar na Administração Pública um serviço de qualidade focada no cidadão, fundada nos valores do serviço público e na ética da responsabilidade;
Apostar numa Administração Pública que aposte no primado do mérito, na definição de objetivos e na avaliação dos resultados;
Prosseguir na transparência, criando assim, mecanismos que permitam ao cidadão conhecer com clareza os seus direitos e deveres para com a Administração Pública;
Descentralizar e desconcentrar a actividade administrativa;
Maior generalização na utilização das tecnologias de informação e no desenvolvimento do “E – Government” no sentido de melhorar a qualidade e seriedade dos serviços prestados na Administração.

Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Lei n.º 2 /2004, de 15 de Janeiro.

Lei n.º 2 /2004, de 15 de Janeiro alterada pela Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.

Este diploma considera cargos dirigentes os cargos de direcção, gestão, coordenação e controlo dos serviços. São cargos de direcção superior e cargos de direcção intermédia e subdividem-se em dois graus: em função do nível hierárquico, das competências e das responsabilidades que lhes estão contidas.

No preâmbulo da referida Lei e no campo da sua aplicação, «o n.º 2 diz que a lei é aplicável aos institutos públicos, salvo no que respeita às matérias específicas reguladas pela respetiva Lei-quadro. O n.º 3 diz o seguinte: A aplicação do regime previsto na presente lei nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira não prejudica a publicação de diploma legislativo regional que o adapte às especificidades orgânicas do pessoal dirigente da respetiva administração regional. O n.º 4 do artigo 1 de objeto e âmbito diz o seguinte: «A presente lei será aplicada, com as necessárias adaptações, à administração local mediante decreto-lei.»

Contudo, esta lei não se aplica aos cargos dirigentes das forças armadas e das forças de segurança.

Os cargos dirigentes pretendem garantir a prossecução das atribuições realizadas ao respetivo serviço, assegurando o seu bom desempenho através da otimização dos recursos humanos, financeiros e

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

matérias promovendo a satisfação dos destinatários da sua atividade, de acordo com a lei e as orientações abrangidas no programa do Governo.

Quadro 24: Política incrementadas na educação / investigação no XVI Governo Constitucional

Educação / Investigação
<p>Apostar se na modernidade de forma que ajude a combater os atrasos estruturais e os bloqueios ao desenvolvimento da cultura científica;</p> <p>Apostar numa melhor preparação nas escolas profissionais e nas universidades no sentido da globalização;</p> <p>Avaliação de desempenho das escolas com publicitação dos resultados e a criação de um sistema de distinção do mérito e de apoio às que demonstrem maiores carências;</p> <p>Maior incentivo à formação e orientações profissionais em particular no que se refere a formação contínua dos trabalhadores nas empresas;</p> <p>Reestruturar o Sistema Nacional de certificação Profissional.</p>

Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Decreto-Lei n.10/2005 de 6 de Janeiro.

A exigência da competitividade na era da globalização coloca à comunidade académica, científica e empresariais acrescidos desafios, justificando o reforço e a continuada aposta no conhecimento.

Visando este objetivo, o XVI Governo, na linha do caminho traçado pelo anterior, ao associar as áreas do ensino superior e da ciência numa tutela comum, criou o Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior, que tem como objectivo centralizar as acções de forma a reforçar o papel da ciência, tecnologia e inovação na sociedade portuguesa promovendo a qualificação dos portugueses.

Quadro 25: Políticas incrementadas na saúde no XVI Governo Constitucional

Saúde
<p>Implementar novo modelo de gestão para os doentes inscritos para cirurgias nos hospitais – O SIGIC, Sistema Integrado de gestão dos Inscritos para Cirurgia visando diminuir o tempo de espera;</p> <p>Implementar o novo modelo de gestão dos hospitais com o ensino universitário;</p> <p>Investir no modelo organizativo da rede de Hospitais SA, com a criação de uma estrutura de decisão e acompanhamento tipo “<i>Holdings</i>”;</p> <p>Seguir progressivamente o modelo de profissionalização das urgências que possibilitam maior flexibilidade na gestão dos recursos humanos utilizados.</p>

.Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Apesar de serem traçados os anteriores objectivos na saúde, não foram promulgados diplomas legais neste governo que teve uma duração demasiadamente pequena.

Quadro 26: Políticas incrementadas na justiça no XVI Governo Constitucional

Justiça
<p>Criar condições par a reforçar a legitimidade e a confiança em todos os patamares do sistema judícia, as quais em virtude do crescimento exponencial da procura de tutela jurisdicional e dos mais variados factores sociológicos e talvez civilizacionais se encontram fragilizados;</p> <p>Respeitar a separação dos poderes: poder judicial e sistema de justiça;</p> <p>Flexibilizar e agilizar os processos administrativos e os processos em si existentes através da “Bolsa de Juízes”;</p> <p>Modernizar a justiça através da implantação de tecnologias de informação permite maior ganho de produtividade;</p> <p>Reforçar a política de qualificação e formação contínua dos técnicos de justiça na área processual e das novas tecnologias e redefinição das exigências mínimas para preenchimento de lugares abertos nos quadros dos tribunais.</p>

Adaptado. Fonte: <http://www.portugal.gov.pt>

Principais diplomas legais adoptados e implementados:

Lei n.º 25/2004, de 8 de Julho.

Lei n.º 25/2004, de 8 de Julho - Transpôs para a ordem jurídica nacional a Directiva n.º 98/27/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Maio, relativa às ações inibitórias em matéria de protecção dos interesses dos consumidores. Na prossecução das matérias disciplinadas nestes diplomas legais, foi, ainda, concebida a regulamentação nelas previstas.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

2.5 Conclusões

No período de 1995 a 2005, em Portugal começa a existir maior consciencialização da classe política para a tomada de decisões assertivas, no sentido da inovação e modernização da administração pública.

“Ao Estado e aos Governos é sempre pedida a responsabilidade pela situação de desenvolvimento de um País, através da manutenção e melhoria do estado dos diferentes sistemas que contribuem para o mesmo: estado da saúde; estado do ensino; da economia; e por aí adiante. Isto, independentemente de políticas mais liberais ou de maior intervenção do Estado nas respostas às necessidades. Resulta desta visão funções inalienáveis do Estado e uma ação de complementaridade entre este e as forças sociais e económicas de acordo com o estado de desenvolvimento e iniciativa individual e social, centrada nos problemas reais de cada conjuntura e da visão de futuro percebida como desejável” (Neves, 2003, p.217).

Aquando da Governação de António Guterres (XIII e XIV Governos Constitucionais), destaca-se uma reforma administrativa no modelo da reinvenção da Administração Pública. No quadro das iniciativas de reformas neste período são de realçar: a criação do fórum cidadão – administração; a criação do livro de reclamações (actualmente obrigatório para todos os serviços públicos e privados - capítulo 1, p.15); a definição das regras de elaboração do relatório anual de actividades dos organismos da administração pública; as lojas dos cidadãos (capítulo 1, p.16) e a revisão do estatuto do pessoal dirigente.

Neste sentido, *“ importa, assim, identificar o papel do Estado e dos outros autores sociais no sistema de inovação, e precisar as missões específicas de cada organismo da Administração Pública envolvidos. A Capacidade de fazer evoluir o sistema de inovação em Portugal dependerá da assunção destes papéis, nomeadamente pela Administração, e pela responsabilização de cada entidade pelo seu papel específico no sistema, evitando sobreposições e zonas de ninguém ou de incerteza de responsabilidades. Tal significa a definição do papel das principais entidades do sistema de inovação, nomeadamente instituições de ensino e investigação (...) Significa ainda a necessidade de precisar a responsabilidade de gerir as interfaces, de responder pela situação do sistema no seu conjunto, pelas competências gerais e específicas, pelas infraestruturas de apoio físicas, pelos incentivos de carácter financeiro ou fiscal”* (Neves, 2003, p.226).

O XIV governo constitucional começou a criar nos cidadãos e na sociedade e na comunidade a necessidade de mudança para a sociedade da informação.

O programa deste governo deliberou, sobretudo, na pretensão de reforçar o papel de Portugal no Mundo e na Europa assumindo os desafios da globalização económica e a coesão da unidade nacional.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

O XV Governo Constitucional afirmou-se no estabelecimento da missão de cada serviço público. Neste contexto, introduziu-se o princípio dos direitos adquiridos do regime jurídico da função pública estimulando-se a prática da gestão por objetivos a partir de experiências “Piloto” de forma a criar concorrência e *benchmarking* interno. Também é neste governo que se promove a avaliação de desempenho de cada funcionário público, responsabilização e reconhecimento (cultura de mérito) de forma a fomentar eficiência e qualidade dos serviços do estado aos cidadãos.

No período correspondente a 2002 e 2004, com a governação de Duração Barroso, evidenciaram-se as seguintes medidas: o plano de acção para a sociedade de informação; o estatuto do pessoal dirigente e organismos da administração central, regional e local (lei n.2/2004 de 15 de janeiro); a lei-quadro dos institutos públicos (Lei n.3/2004 de 15 de janeiro); o sistema integrado de avaliação de desempenho da administração direta do estado (Lei n.4/2004 de 15 de Janeiro); a resolução do conselho de Ministros n.53/2004 – reforma da administração pública, no sentido de prestar serviços públicos ao cidadão com qualidade e finalmente o regime jurídico no contrato individual de trabalho na Administração pública (Lei n.23/2004).

O XVI Governo constitucional não durou muito tempo, facto que, não nos permitiu avaliar o impacto das políticas desenhadas.

No XVII Governo constitucional (2005 a 2010) enumeram-se algumas medidas e reformas, designadamente: a empresa na hora; o Programa da Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE); o programa de simplificação administrativa e legislatura (SIMPLEX); o plano tecnológico; o programa das novas oportunidades; o programa da mobilidade especial; o regime de contrato de trabalho de trabalho em funções administrativas.

**CAPITULO 3 - MEDIDAS DE INOVAÇÃO EM PAISES
EUROPEUS: UM ESTUDO COMPARADO (1995 -2005)**

3.1 Medidas de inovação em países europeus: um estudo comparado (período 1995-2005)

A globalização tem estimulado a concorrência que cada vez mais se baseia em conhecimento e na capacidade de inovação das empresas e / organizações. As empresas e as organizações para serem competitivas, não têm que ter preços baixos, mas sim uma capacidade de inovação, de criatividade e de formação dos seus recursos humanos.

Segundo Dosi (1988, p.225) «a inovação diz respeito à busca, descoberta e adopção de novos produtos, novos processos de produção e novas estruturas organizacionais».

Daí a importância da temática da inovação ser particularmente destacada no Conselho Europeu de Lisboa, em Março de 2000. Naquele Conselho, a Inovação foi defendida como objectivo estratégico da União Europeia (EU). Assumindo um paradigma emergente, em que o conhecimento e a inovação são as principais fontes de riqueza e de diferença das nações, das empresas e das pessoas, defendeu-se uma via europeia de transição para uma economia baseada na inovação e no conhecimento.

O Conselho Europeu de Barcelona, em Março de 2002, evidenciou este objectivo estratégico da UE, ao fortalecer a ideia de que terá de ser dado um impulso significativo ao esforço global de inovação e I&D na União, com especial destaque para as tecnologias de ponta.

Com a abertura das fronteiras na Europa, os países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) ficaram mais vulneráveis; para fomentar a competitividade foi necessário motivar os seus membros a mobilizar uma gama de instrumentos e medidas relacionadas com a inovação.

A agressividade dos mercados externos e também a crise económica actual têm levado os diversos governos a apostarem na inovação em várias áreas.

A década de 1995 a 2005 foi marcada pelas políticas industriais e tecnológicas que trouxeram maior simplicidade aos trabalhos e a diminuição de burocracia nos serviços públicos. Naquela década, a ênfase nas medidas de apoio à inovação tecnológica por parte dos países mais

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

avançados, está estreitamente ligada ao desenvolvimento, difusão e utilização eficiente das novas tecnologias (especialmente as de informação e comunicação) na economia e no conhecimento.

É neste contexto, que iremos, neste capítulo, apresentar um estudo empírico de comparação de cinco países europeus – Irlanda, Alemanha, França, Itália e Espanha relativamente a políticas de inovação nas áreas de administração pública, educação/investigação, saúde e justiça.

Faremos uma caracterização dos países seguindo o modelo:

Caracterização geral

- A. Caracterização do país;
- B. População e principais cidades;
- C. O governo;

Economia

Políticas de Inovação (1995-2005)

- A. Administração Pública;
- B. Educação/Investigação;
- C. Saúde;
- D. Justiça.

3. 2 República da Irlanda

3.2.1 Caracterização geral

A. A Irlanda é uma república nas ilhas Britânicas, também conhecida por *Eire*, nome do país na sua língua tradicional, o gaélico. Abrange aproximadamente 83% do território da ilha da Irlanda, aonde a população católica é maioritária. Os 17% restantes formam a Irlanda do Norte (*Ulster*), de maioria protestante, que está vinculada ao Reino Unido. Essa divisão é causa de um longo conflito que vitimou mais de 3 mil pessoas em 30 anos. O oeste agrícola do país é pouco habitado por causa da grande migração nos últimos 150 anos para os Estados Unidos, Canadá, Austrália e Inglaterra, que chegou a reduzir a população irlandesa em 35%. A adesão da Irlanda à União Europeia (UE) e o rápido crescimento económico dos últimos anos têm atraído de volta muitos descendentes de irlandeses.

Ilustração 3. Mapa da Irlanda



Ilustração 3. Fonte: http://www.google.com/#hl=pt-PT&rlz=1W1ADFA_pt-PTPT476&scient=psy-ab&q=mapa++da+irland&rlz=1W1ADFA_pt-

Historicamente esta ilha era dividida em 4 grandes províncias: *Leinster*, *Ulster*, *Connacht* e *Munster*. Actualmente esta divisão não tem qualquer poder administrativo, mas serve para identificar geograficamente a localização dos condados. O Ulster fica separado entre a República da Irlanda e a Irlanda do Norte, província do Reino Unido.

Esta República é formada por uma vasta planície central rodeada por terras altas. As terras baixas raramente ultrapassam os 122 m de altura, excetuando algumas cadeias montanhosas e mesetas afastadas, que se elevam sobre a sua superfície plana e ondulada. A sua camada inferior é formada, na maior parte, por terrenos calcários.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

A maior extensão de montanhas situa-se a leste, onde os montes Wicklow, erguidos sobre uma enorme massa de granito, têm como pico mais alto o Luggaquilla (927 m).

- B.** A Irlanda tem um clima marítimo ocidental fresco e temperado, suave, húmido e muito instável, devido ao ar do mar proveniente do oceano Atlântico e à passagem frequente de depressões. As temperaturas de janeiro situam-se entre os 8 graus centígrados a sudoeste, e os 5°C, a Sudeste, nas terras centrais e a norte. Normalmente em julho podemos encontrar 18 ° C no sudoeste, e os 12 ° C, a noroeste. A leste as chuvas são menos abundantes e com menor frequência, existindo mais sol e os ventos têm menor intensidade.

A vegetação é igual à da Grã-Bretanha, mas não tão variada.

Segundo dados estatísticos publicados pela *Central Statistics Office* em junho de 2011, apresenta a população total de 4 581, 269 milhões, sendo o número mais elevado desde os registos de 1961. Os principais centros populacionais são Dublin, Cork, Galyway, Limerick , Waterford. Cerca de, 60% da população vive nos centros urbanos, em cidades e vilas com mais de 1 000 habitantes.

Quadro 27: Principais cidades e número de habitantes

Principais cidades Irlandesas	Número de habitantes (milhões)
Dublin	1 661 185
Cork	274 000
Galyway	75 983
Limerick	183 863
Waterford	107 942
Omagh	21 380

Elaboração própria. Fonte: <http://sussuemdublin.wordpress.com/>

- C.** A Irlanda é uma democracia parlamentar.

A constituição irlandesa estabelece a forma do governo e de fine os poderes e as funções do presidente da república, de ambas as Câmaras do parlamento e do Governo.

O parlamento nacional (*Oireachtas*) é formado pelo presidente da república, pela câmara dos representantes (*Dail Eream*) e pelo senado (*Seanad Eiream*). O Presidente da República e o *Dail* são eleitos por votação directa.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

O senado é constituído por 60 membros, dos quais onze nomeados pelo primeiro-ministro, sendo os restantes eleitos nas autarquias locais. O Senado tem como função propor ou rever a legislação do país com excepção de propostas de Lei das finanças.

No caso de existir uma lei ou revisão constitucional é necessário acordo das duas câmaras e de ratificação por referendo.

O presidente da república é eleito para um mandato de sete anos, sendo uma figura simbólica da República.

3.2.2 Economia

Quadro 28: Principais actividades económicas

Principais actividades económicas		
1.	Pastorícia	Nas terras altas
2.	Cultivo: cevada, trigo, batata, aveia, nabo e beterraba açucareira	Nas planícies
3.	Pesca	-----
4.	Indústria alimentar	-----

Elaboração própria Fonte: <http://www.infopedia.pt/irlanda>

As principais importações são dominadas por produtos manufacturados, matérias-primas e petróleo.

A produção agrícola fornece 50% das exportações. O seu grande aliado comercial é a Grã-Bretanha pela sua proximidade; no entanto, desde a sua entrada para a União Europeia a 1 de janeiro de 1973, tem vindo a criar desafios e novas oportunidades.

A Irlanda assistiu a um período de extraordinário crescimento entre 1993 e 2007, transformando-se numa das economias mais dinâmicas, inovadoras e globalizadas, com extensas ligações internacionais comerciais e de investimento.

Em 2008, devido em parte à natureza aberta da economia, a Irlanda começou a sentir os efeitos da depressão económica à escala global. O fim de um ciclo longo de prosperidade no sector imobiliário, associado a problemas no sistema bancário interno obrigaram a economia irlandesa a abrandar o seu ritmo de crescimento.

Actualmente podemos dizer que a economia irlandesa se encontra num período de retoma do crescimento, sendo que as previsões apontam para que este prossiga nos próximos anos. Em cooperação com os

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

parceiros financeiros da União Europeia e o Fundo Monetário Internacional, a Irlanda enfrenta hoje desafios económicos, atingindo os seus objetivos fiscais. O actual governo tem um mandato sem precedentes para implementar os ajustamentos requeridos nas finanças públicas.

Apesar de toda esta conjuntura desfavorável devido à crise global, a Irlanda tem o PIB *per capita* mais elevado da União Europeia.

O sucesso económico da Irlanda é usualmente associado à sua mão-de-obra qualificada e flexível e às medidas governamentais tomadas por forma a assegurar a economia macroeconómica e a atrair investimento estrangeiro.

Hoje, a Irlanda tem um forte portefólio de atração de investimento nos setores da Tecnologia de Informação Comunicação (TIC), das ciências da vida, dos serviços financeiros e negócios de comércio global, incluindo os médios Digitais a engenharia, marcas de consumo e serviços internacionais.

A posição da Irlanda enquanto *Economia Inteligente*⁶ acelera velozmente, fruto da sua economia inovadora e empreendedora, nomeadamente apostando em áreas emergentes como: tecnologias limpas e verdes, serviços reunidos e na inovação.

Esta república possui um centro de apoio tecnológico às grandes empresas multinacionais que procuram na Irlanda um conjunto de serviços de apoio.

Estudos do Instituto de Investigação Económica e Social revelam que o investimento estrangeiro tem sido fundamental para o desenvolvimento económico da Irlanda.

Este desenvolvimento económico tem permitido a criação de milhares de empregos, disseminando o conhecimento e a competência tecnológica no seio da economia mais vasta, ligando-se à indústria local, promovendo a produtividade e suportando o crescimento das exportações.

Em suma, o investimento no estrangeiro por parte das empresas irlandesas tem aumentado visivelmente nos anos mais recentes, apesar da fraca tradição histórica. Tem sido uma tendência também de outras economias europeias, nomeadamente a Noruega, Grã-Bretanha e França.

De acordo com a metodologia usada (caso português) iremos fazer uma abordagem das políticas de inovação em quatro áreas de intervenção - Administração pública, Educação/Investigação, Saúde e Justiça.

⁶ A Economia inteligente consiste na criação de condições para que todas as oportunidades possam ser aproveitadas, educando os jovens e criando uma infra-estrutura de suporte. Este tipo de economia, visa sobretudo a diminuição da pobreza nas cidades desenvolvendo novos modelos de negócios voltados para o uso das TIC de forma a permitirem um crescimento económico e sustentável.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

3.2.3 Políticas de Inovação (1995-2005)

A Administração Pública

A nível da Administração Pública irlandesa têm-se verificado algumas mudanças que permitiram uma maior rentabilização dos recursos financeiros.

Na verdade, na Irlanda há muito que é um dos países mais organizados da Europa no que diz respeito a esta área.

A percentagem do emprego público em relação ao emprego total é de 17,9%.

De acordo com dados da *Eurost* de 2005 apresentamos o quadro com a remuneração média mensal por grupos profissionais em (euros) da Irlanda:

Quadro 29: Remuneração média mensal por grupos profissionais

Auxiliares/Operadores		Administrativos/Técnicos Profissionais		Técnicos Superiores		Dirigentes	
Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
997,2€	1792,0€	1222,9€	2580,7€	1334,8€	3848,6€	2649,3€	8907,8€

Elaboração própria. Fonte Eurost 2005.

A reforma do serviço público, na Irlanda, teve por base três documentos principais, a saber:

1. **Strategic Management Initiative (1994/1995)** – foi uma estratégia baseada na Nova Gestão Pública (NGP) - conceito de gestão semelhante à gestão do setor privado - que visou a gestão estratégica do serviço público na Irlanda.

As reformas do NGP mudaram o destino da administração pública irlandesa:

- Foi descentralizada a gestão dos serviços públicos, criando-se agências autónomas de atendimento aos cidadãos;
- Aumento da utilização dos mercados e da concorrência na prestação de serviços públicos;
- Ênfase crescente na avaliação do desempenho dos trabalhadores;
- Resultados e orientação virada para o cidadão / cliente.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

2. ***Delivering Better Government (1996)*** - Lançado a 2 de Maio de 1996, o programa foca-se na prestação de serviço público de qualidade aos cidadãos. Através deste programa é criada uma comissão de coordenação que visava:
 - Supervisionar a implementação do programa do governo para o serviço público;
 - Validar as revisões de programas específicos, como solicitados pelo governo;
 - Informar regularmente o Governo sobre o progresso do programa.
3. ***P2000 (1996)*** – trata-se do desenvolvimento de um plano específico para a implementação de um sistema de avaliação do desempenho individual.

O ponto comum destes três diplomas consiste em melhorar a qualificação e as competências dos recursos humanos da Administração Pública ampliando a qualidade dos seus serviços, aproximando-se mais das necessidades dos cidadãos através de uma estratégia de gestão por objetivos.

Neste sentido, tem-se descentralizado a gestão dos recursos humanos, incluindo a sua admissão e promoção, de forma a garantir a igualdade de oportunidades.

Por outro lado, a preocupação em garantir pessoal altamente qualificado nos diversos serviços públicos, acarretou um esforço de levantamento de necessidades de formação e implementação de programas de formação.

Houve, igualmente, uma política de aumento das remunerações do pessoal mais qualificado, para que os serviços públicos possam ser competitivos na captação desse pessoal, relativamente ao setor privado.

B. Educação/ Investigação

A educação, formação e investigação constituem componentes vitais da economia irlandesa. A Irlanda tem um dos melhores sistemas educativos do mundo. Tal sistema tem permitido incentivar a investigação. A investigação e desenvolvimento têm crescido rapidamente nos últimos anos, espelhando o importante investimento neste setor por parte do governo irlandês.

Na Irlanda o processo de modernização tecnológica, nesta área, foi desenvolvido ao constatar-se que o país em 1996 ainda se encontrava muito aquém de outros no que respeitava à preparação para a sociedade do conhecimento.

O Governo Irlandês lança os seguintes programas:

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

- ✚ Programa base da política de TIC na e ducação irlandesa: *Schools IT 2000 – A Policy Framsework for the Millenium (1997)*.

Esta política pública visava a integração tecnológica no ensino e aprendizagem nas escolas irlandesas. Aquele programa tornou a Irlanda um dos principais países da linha da frente no financiamento de t ecnologias de informação e comunicação no ensino. Contudo, este programa teve também outro objectivo: entender e conhecer as verdadeiras necessidades das escolas em relação a infraestruturas e formação dos professores.

A sua implementação permitiu efectuar pesquisas piloto e a construção de prog ramas educacionais com recurso às TIC. Na verdade, a i mplementação desta medida foi tão bem-sucedida, que atraiu o interesse internacional (Dinamarca (1998) e Austrália (2000) introduzem medidas semelhantes nos seus sistemas educativos).

- ✚ Em Novembro de 1998 a Telecom Eireann investe 15 milhões de libras noutros projectos criados: *National Policy Advisor and Development Committee (NADPC)*.

Com este projecto foi possível a criação do *site* www.scoilnet.ei desenvolvido através de parceria com o Departamento de Educação e Ciência (NCTE) e Irlanda Intel Integração do Projecto Escolas (SIP). É u m *site* destinado alunos, professores e pais oferecendo informação e ferramentas de colaboração e actividades *on-line*.

O *School Integration Project* escolheu (1999) 350 escolas de 72 localidades para serem projectos-pilotos na integração das TIC no *curriculum*, cujo objetivo principal foi identificar o melhor modelo de integração das TIC nas actividades escolares.

O Governo irlandês anunciou metas a atingir com o *Schools IT 2000* e propôs o aumento de investimento em tecnologias de informação e comunicação na Educação/ Investigação em 1999 através do programa: *Blueprint for the future of ICT in Irish Education (2000)*.

Este programa foi um investimento de cerca de 157 milhões de libras do Departamento de Educação e Ciência.

Os objetivos do programa foram:

- Aumentar o acesso da utilização das tecnologias de informação e comunicação;
- Dar continuidade na integração das TIC nos *currícula* escolares;
- Melhorar o desenvolvimento profissional dos professores em áreas específicas;
- Contemplar uma bolsa de computadores para os alunos do ensino primário.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Na sequência do programa anterior o Departamento de Educação e Ciência lança o programa *Statement of Strategy (2003-2005)*.

Através dos seguintes agentes: ambiente, património, educação, habitação, governo regional e local, o *Statement of Strategy (2003-2005)* visa promover o desenvolvimento sustentável na Irlanda.

Tal programa reforça a ideia de que a Educação e Formação são a alavanca para o progresso e sustentabilidade do desenvolvimento económico e social.

C.Saúde

O Instituto de Saúde Pública na Irlanda é constituído por dois departamentos de saúde; um para estudar a saúde e outro para trabalhar as questões relacionadas com a desigualdade na saúde.

A despesa pública com a saúde equivale aproximadamente a um quarto da despesa actual do Estado. Este encargo financeiro abrange os hospitais, os serviços de saúde comunitários e da segurança social, os serviços de protecção da comunidade, os serviços psiquiátricos, bem como os serviços de apoio a pessoas com deficiência.

Na Irlanda, os serviços de saúde estão a cargo do departamento da Saúde.

Ao contrário de Portugal, neste país os pacientes com baixos recursos recebem assistência médica gratuita. A restante população recorre geralmente aos serviços dos hospitais públicos que têm valores relativamente baixos. Contudo, os utentes dos hospitais públicos podem optar por serem tratados no sector privado, existindo diversos hospitais privados que correspondem a 14% do sistema de saúde Irlandês.

Os cidadãos que tenham o Cartão Europeu de Seguro de saúde podem ser tratados tanto no sistema público de saúde como em hospitais privados, ou seja o cartão assegura acesso a um médico, uma farmácia, um hospital ou um centro de saúde.

No caso de se estar perante um estado em que os cuidados de saúde não são gratuitos é reembolsado de imediato, ou mais tarde no país de origem.

O Cartão Europeu de Saúde e Doença (CEDS), nasceu no Conselho Europeu de Barcelona em 2002, formalizada a sua existência na Decisão 2003/751/CE.

Este cartão abrange cerca de 31 estados entre eles os países da União Europeia e a Suíça.

Em 1999 o governo Irlandês apresenta uma proposta da reforma para o *National Health Service* (NHS) cujo objetivo principal era garantir a universalidade do sistema.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Em 2001, o governo publicou uma nova política para o desenvolvimento de serviços de cuidados primários (Cuidados de saúde primários - uma nova direção, 2001). Apostando na maior disponibilidade de serviços de gestão pública através de equipas e gestão pública cooperativa e o estabelecimento de equipas multi-disciplinares de cuidados primários (GPS, enfermeiros, saúde assistentes de cuidados, terapeutas, assistentes sociais etc.).

Em 2004 é aprovada outra Lei no parlamento com o objectivo de descentralizar substancialmente o sistema de saúde permitindo a todos um acesso aos serviços de saúde igual. Os sistemas de saúde passam a ser um sistema unificado com a introdução de tecnologia.

No entanto, podemos dizer que a política de saúde irlandesa é influenciada pela política internacional. A organização das Nações Unidas através das organizações de saúde e tem desempenhado um papel importante no estímulo dos seus membros em estabelecer normas para a assistência médica e prevenção de doenças de forma a melhorar a qualidade de vida das pessoas.

D. Justiça

A década de estudo em questão (1995 a 2005) foi por si só uma década de muitas mudanças na Europa.

Foi preciso rever medidas que permitissem ajustar os direitos e os deveres dos cidadãos.

Seguidamente iremos fazer um breve resumo da legislação que foi implementada na república da Irlanda no período em análise.

- ✚ O direito à informação dos trabalhadores – Directiva 94/45/CE.
- ✚ Houve uma alteração da lei irlandesa relativamente a licença de paternidade, prevendo um período de licença não remunerado para os pais que cuidam dos filhos e por direito limitado de férias pagas em circunstâncias de doença de um membro familiar. Baseada na Directiva 96/34/CE do Conselho de 3 de Junho de 1996 em que se especifica o período de licença de paternidade para todos os países membros, adaptando cada um a sua constituição;
- ✚ Lei 2003, que introduziu o *Green Card* e autorização de revisão da legislação sobre o licenciamento do trabalho;

Esta lei vem proteger os trabalhadores com contratos a termo impedindo os empregadores de renovarem continuamente os contratos nesta situação. O diploma garante que desta forma os empregados com contratos a termo não são tratados de forma desfavorável em relação aos

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

trabalhadores efetivos. Um funcionário com um ou mais contratos ininterruptos de quatro anos é considerado como se tivesse um contrato permanente.

- ✚ Protecção da Maternidade (Emenda) de 2004: inclui novas disposições relativas licença de maternidade, nomeadamente ao período adicional a amamentação;
- ✚ Lei da Igualdade, de 2004: Esta legislação introduz alterações importantes à Lei da Igualdade no Trabalho 1998; baseia-se nos seguintes fundamentos: não discriminação segundo: género, estado civil, situação familiar, idade, raça, crença religiosa, deficiência, orientação sexual e membro da comunidade viajante. A Lei também proíbe o assédio sexual (entre outros).
- ✚ Lei de Licença de guarda de crianças de 2001 - prevê-se um direito para os empregados de dispor de licença não remunerada temporária do cuidador para que possam tratar pessoalmente das pessoas que necessitam de cuidados a tempo inteiro;
- ✚ Protecção de Jovens (emprego) *Act 1996* – substitui a legislação anterior que datava de 1977 e regula o emprego e as condições de trabalho de crianças e jovens;
- ✚ Condições de Trabalho (informação) *Act 1994* - atualizada a legislação anterior relativa à prestação pelos empregadores aos empregados de informações sobre assuntos tais como descrição do trabalho, a taxa de remuneração e horas de trabalho.

3.3 República Federal da Alemanha

3.3.1 Caracterização Geral

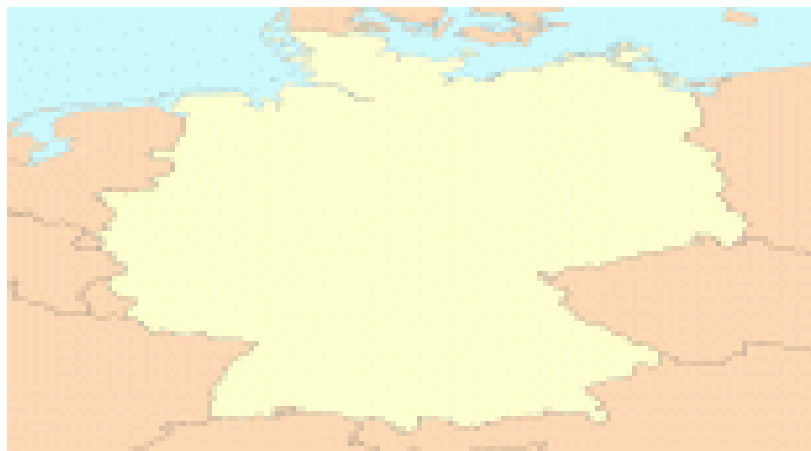
A. A Alemanha é uma República Federal e situa-se no centro Norte da Europa.

A Alemanha tem três regiões fisiográficas: as terras baixas-planície do norte, com numerosos vales fluviais; a região das mesetas centrais-território de suaves montanhas, vales fluviais e rios; e as cadeias montanhosas que incluem as cordilheiras *Eifel* e *Hunsrück*, *Taunus*, *Spessart* e *Fichtelgebirge*. Os contrafortes do Jura e um grande bosque, a Floresta Negra, estão no sudoeste. No extremo sul estão os Alpes bávaros.

Este País tem um clima temperado, com uma temperatura média anual de 9 °C. As terras baixas do norte têm um clima um pouco mais quente que as regiões centrais e do sul. A precipitação é maior no sul, onde alcança cerca de 1.980 mm ao ano, maioritariamente em forma de neve. Aproximadamente 30% do território é formado por bosques compostos de pinheiros e outras coníferas e espécies de folhas caducas.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Ilustração 4: Mapa da Alemanha



Fonte: <http://www.worldmapfinder.com/Pt/Europe/Germany/>

- B.** A Alemanha é o país da UE com maior número de habitantes. O seu território estende-se do Mar do Norte e do Mar Báltico a norte até aos Alpes a sul, sendo atravessado por alguns dos rios mais longos da Europa, tais como o Reno, o Danúbio e o Elba.

A capital da Alemanha é Berlim.

Os principais centros populacionais são: *Berlim, Hamburgo, Munique, Colônia, Frankfurt e Stuttgart.*

Através do quadro que se segue podemos observar o número de habitantes de cada uma das cidades anteriormente referenciadas:

Quadro 30: Principais cidades e número de habitantes

Principais cidades alemãs	Número de habitantes (milhões)
Berlim	3 470 000
Hamburgo	1 730 000
Munique	1 350 000
Colônia	991 395
Frankfurt	679 664
Stuttgart	600 038

Elaboração Própria. Fonte: <http://www.dw.de/dw/article/0,938786,00.html>

- C.** Depois da Segunda Guerra Mundial, a Alemanha ficou dividida numa parte ocidental, a República Federal da Alemanha, com um regime democrático, e numa parte oriental, a República

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Democrática da Alemanha, com um regime comunista. O Muro de Berlim tornou-se o símbolo dessa divisão. Caiu em 1989 e a Alemanha foi reunificada um ano mais tarde.

A Alemanha é uma República Federal. Os órgãos legislativos a nível nacional são o *Bundestag* (Assembleia Federal), cujos membros são eleitos por sufrágio universal por um mandato de quatro anos, e o *Bundesrat* (Conselho Federal) composto por 69 representantes dos 16 Estados Federados (*Bundesländer*).

O presidente da república (*Bundespräsident*) é o chefe de Estado. A constituição alemã confere à presidência um poder apenas de carácter representativo: inaugura exposições, recebe visitas oficiais e diplomáticas (entre outras tarefas).

3.3.2 Economia

A Alemanha é a terceira maior economia do mundo.

A economia alemã baseia-se no princípio da "economia social de mercado"⁷.

Esta economia social de mercado foi estabelecida por *Ludwig Erhard*, enquanto primeiro-ministro (16 de outubro de 1963 até 1 de dezembro de 1966). O objectivo deste tipo de economia foi contornar as forças do mercado através de medidas políticas sociais.

Este modelo económico visa sobretudo estabelecer determinados limites para a livre ação do mercado evitando situações de carácter anti-social.

A indústria ocupa um papel de destaque na economia alemã com um número significativo de 6,4 milhões de colaboradores. A par da indústria, o sector dos serviços ocupa uma posição também importante, tendo quase alcançado as dimensões do sector industrial. Com aproximadamente 863.000 empresas de trabalho manual não industrializado, este é o sector mais diversificado da economia alemã, acolhendo 14% dos 36 milhões de colaboradores.

No entanto, o sector químico também tem uma forte incidência na economia alemã. As áreas de maior destaque são as empresas inovadoras nomeadamente as empresas que produzem tecnologia para a utilização de energias renováveis, assim como a tecnologia de informação e a biotecnologia.

Através do quadro que se segue podemos observar as principais actividades económicas deste país.

⁷ A economia social surge como uma nova economia que associa não só os recursos de mercado e financiamentos públicos, mas também recursos não monetários que provêm da sociedade civil, como a economia familiar e informal ou mesmo subterrânea. O objectivo principal é contornar as forças do mercado através da implementação de políticas sociais.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 31: Principais atividades económicas

As principais actividades económicas	
Agrícola	Batata, beterraba, cevada, trigo
Pecuária	Bovinos, suínos, ovinos, aves
Mineira	Carvão, lenhito, sais de potássio, turfa
Indústria	Equipamentos de transporte, máquinas (não eléctricas) alimentares, química e automóvel.

Elaboração Própria. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Germanos>

Devido à sua localização, é o ponto de intersecção dos mercados do Sul e do Leste da Europa.

Os principais parceiros comerciais da Alemanha são: França, Estados Unidos de América, Holanda, Reino Unido, Itália e a China.

Neste contexto, é importante salientar a grande capacidade de exportação deste país.

Um em cada quatro lugares de trabalho depende do comércio externo.

Em 2003 o *superavit*⁸ do comércio externo alemão era de 129 milhões de Euros. No sector de exportações de mercadorias a Alemanha está em primeiro lugar no mundo - à frente dos EUA.

Os parceiros de comércio mais importantes da Alemanha são os países industrializados ocidentais. As relações de comércio mais estreitas foram estabelecidas com países membros da União Europeia, com os quais a Alemanha obtém mais da metade do seu volume de comércio externo. Quase 72% das exportações alemãs permanecem na Europa; por outro lado, 71% das importações provêm da Europa.

Hoje, os dados sobre o PIB alemão superaram as previsões dos economistas que estimavam que o país poderia crescer apenas 0,1% no período e uma expansão anual de 0,8%. O PIB alemão retornou ao caminho do crescimento depois de ter contraído 0,2% no último trimestre de 2011, a primeira vez em que isso ocorreu desde 2009.

Em comparação com os três primeiros meses de 2011, a economia alemã cresceu 1,7%. Os principais impulsos vieram do comércio exterior e do investimento interno, que compensaram a redução dos investidores estrangeiros.

⁸ O *superavit* económico surge da diferença entre as entradas de dinheiro e os gastos durante um determinado período. Sempre que essa diferença seja positiva (isto é, quando os lucros superam os gastos), fala-se de *superavit* (ou excedente).

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

3.3.3 Políticas de Inovação (1995-2005)

A. Administração Pública

A Alemanha tinha em 2005 uma percentagem de funcionários públicos em relação à população activa de 28,5 %.

De acordo com dados do *Eurost* e do *site* (www.Bmi.bund.de) apresentamos o quadro com a remuneração média mensal por alguns grupos profissionais em Euros da Alemanha:

Quadro 32: Remuneração média mensal por grupos profissionais

Auxiliares/operadores		Administrativos/ Técnicos profissionais		Técnicos superiores		Dirigentes	
Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
1411,65€	1925,25€	1551,98€	2425,65€	1834,32€	3754,25€	2758,01€	5246,49€

Elaboração Própria. Fonte: Fonte *Eurost* 2005

De acordo com os seguintes autores: Isabella Proeller e Nuno Schedler (2002) “Change and Continuity in the Continental Tradition of Public Management”, o processo de reforma da administração pública na Alemanha teve início em 1997 com uma lei que destaca a reforma do serviço público - “Gesetz über zivile service Reform”. Esta lei foi aprovada pelo parlamento federal e pelo parlamento dos Landers.⁹

Esta lei introduz as seguintes orientações:

- ✚ Introdução de mecanismos de progressão por mérito e não pelo critério de antiguidade;
- ✚ Inserção da noção de funcionário em regime probatório em funções de direcção;
- ✚ Implementação da mobilidade em termos de promoção e entre carreiras;
- ✚ Aumento da idade de reforma (de 62 para 63 anos) contendo-se, desta forma, o aumento das pensões da reforma;

⁹ *Landers* – São estados federados com atribuições maioritariamente administrativas, tendo como principal responsabilidade a implementação da sua própria legislação (no seu território) e da legislação federal de âmbito nacional.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

- ✚ Introdução de instrumentos de apoio às famílias através de suplementos dirigidos aos trabalhadores com família. Um destes instrumentos foi a promoção do trabalho parcial;
- ✚ São também introduzidas medidas anticorrupção.

Neste contexto, em 1999 é lançado pelo governo Federal um programa denominado de “Estado Moderno – Administração Moderna”.

Através deste programa, foram implementadas na Administração Pública um conjunto de instrumentos de gestão assentes na Nova Gestão Pública (NGP):

- ✚ Gestão por objectivos;
- ✚ Avaliação Custo-benefícios;
- ✚ Controle de gestão e controle orçamental;
- ✚ Gestão da criatividade e da inovação.

A introdução destes instrumentos foi feita de forma progressiva, procurando motivar os diversos organismos e ministérios neste país.

O Governo alemão desenvolveu a reestruturação dos serviços em 2002. Paralelamente foi introduzida legislação destinada a aumentar a autonomia local, bem como a liberdade de actuação dos *Landers* no que respeita às formas de aplicação das leis federais e, ainda ao nível de competências próprias.

Actualmente as reformas têm por base os programas seguintes:

1. ***Bundonline 2005 (Administração online)*** – iniciativa também lançada em 2000, tem vindo a agregar, também progressivamente, os diversos serviços da administração, no sentido da sua acessibilidade por via eletrónica e da prestação de serviços *online*. Em 2006 esta iniciativa foi reformulada e aprofundada com o programa ***eGovernment 2.0***.
2. ***“Fokussiert auf die Zukunft: innovations für Verwaltung”***- lançado em 2006 e inserido no programa do governo federal, baseia-se num conjunto de pressupostos, a saber:
 - ✚ Princípios da legalidade, democracia e serviço público, associados a uma orientação para os resultados;
 - ✚ Gestão dos recursos humanos;
 - ✚ Reorganização de estruturas centradas nas áreas de actuação essenciais da Administração Federal;

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

- ✚ *EGovernment*;
- ✚ Cultura organizacional;
- ✚ Reengenharia de processos e modernização dos organismos e as áreas de actividades.

“In its first years of use, NSM focused rather on technical instruments concerned with strengthening accountability and cost efficiency by integrating responsibilities for resources and policy issues that had formerly been separated” (Poeller, cap. 29 p.709).

Como consequência da extinção de alguns organismos, a Administração Federal tem vindo a reduzir os seus efectivos assim como também se propõe a implementar reforma na legislação no que se refere à contratação colectiva e às formas de mobilidade e de desenvolvimento de carreiras.

O Governo alemão reforçou a formação dos funcionários públicos, motivando-os para a gestão por objetivos.

“All countries have engaged in efforts for change by means of modernization and reform initiatives. The scope, focus, and speed of reforms vary widely between countries. Continental European countries in the sample used by Pollitt and Bouchaert have been grouped as maintainers (federal Germany) and as modernizers (France, the Netherlands, Sweden, and Finland)” (Poeller, Cap. 29 p.714).

Em suma, na Alemanha o processo de reforma na administração pública foi lento mas contínuo.

B. Educação/ Investigação

Na Alemanha cada estado tem a sua própria estrutura educacional, ou seja como existem dezasseis regiões estaduais, os modelos de educação são diferentes.

Contudo, existem alguns pontos comuns como a idade de início das actividades escolares aos 6 anos de idade.

A educação fundamental é pública, não paga e leva de quatro a seis anos para ser concluída, conforme a região em questão.

O jardim-de-infância, embora não seja obrigatório, é assegurado a todas as crianças que tenham no mínimo 3 anos de idade.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Há três modelos de ensino secundário: *Hauptschule*, *Realschule* e *Gymnasium* e cabe aos pais e encarregados de educação escolher.

No primeiro modelo, os estudantes adquirem uma educação básica cuja duração é de cinco a seis anos. Após este ciclo os estudantes podem frequentar uma escola profissional que os forme para trabalhar no sector industrial e/ou em actividades agrícolas.

A *Realschule* segue o mesmo padrão do modelo anterior, mas distingue-se pelo facto de proporcionar ao aluno os recursos necessários para que este siga etapas mais avançadas em escolas profissionais. A sua duração é de seis anos.

O *Gymnasium*, por sua vez, permite aos jovens uma educação mais profunda com maior tempo de estudos, cerca de nove anos.

Ao terminar esta etapa o estudante conquista o certificado conhecido como *Abitur* e o aluno pode frequentar a universidade, conforme as notas adquiridas ao longo do ensino médio. Aliás, o sistema de notas na Alemanha é bem distinto, oscilando entre 1, a nota mais alta, e 6.

Decreto-lei de 18 de Dezembro de 1996 (lei Federal *Gazette I*, p. 1975).

Este decreto-lei tinha como objectivos desenvolver a formação profissional para os funcionários da segurança social tornando-os especialistas em segurança social. O mesmo é alterado pelo artigo nº 57 da lei de 24 de Março de 1997 (Lei Federal *Gazette I*, p.594).

Esta lei visava, sobretudo, através da formação profissional dos funcionários da segurança social desenvolver um plano curricular em que de acordo com as suas competências os funcionários conseguissem ter um certificado conjunto dos Ministério Federal do Trabalho e Assuntos Sociais e do Ministério Federal de Educação.

Decreto-lei de 9 de Maio de 2003 (lei Federal *Gazette I*, p. 690 e 2004 I, p 2601)

Este diploma salienta a necessidade de formação profissional para os pedreiros e escultores.

Sendo uma política na área da educação é uma aposta na formação de profissionais neste tipo de ofício.

O mesmo diploma reconhece o pedreiro e o escultor como profissão. No entanto, para se considerar um profissional é necessário ter formação durante três anos adquirindo habilidades e conhecimentos.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

C. Saúde

O sistema de saúde alemão é descentralizado, corporativo e pluralista.

É financiado por contribuições obrigatórias sobre os salários (em média 13,42% dos vencimentos brutos, sendo metade paga pelo empregado e metade pelo empregador), independentemente do trabalhador pertencer ao setor público ou setor privado.

Na década de estudo em questão, o sistema de saúde deste país passou por algumas mudanças significativas. O objetivo foi racionalizar os recursos disponíveis de forma a não alterar a estrutura organizativa e permitir aos cidadãos um serviço eficaz e eficiente.

Salienta-se que, tornar eficaz e moderno o sistema de saúde na Alemanha implica seguir alguns princípios como:

- ✚ Gestão por objectivos e de responsabilização pelos resultados (autonomia e responsabilização, contratualização externa e interna, monitorização e publicação regular na informação);
- ✚ Envolver a responsabilidade também na gestão intermédia;
- ✚ Apostar na qualificação dos profissionais de saúde, no primado das carreiras e na hierarquia técnico- científica;
- ✚ Desenvolver a avaliação baseada por parâmetros objetivos, incentivando o desempenho com discriminação positiva dos profissionais pela qualidade e eficiência;
- ✚ Permitir a melhoria da qualidade e da eficiência operacional;
- ✚ Usar práticas de gestão semelhantes às utilizadas em empresas privadas;
- ✚ Racionalizar e otimizar a gestão dos recursos humanos sem comprometer a equidade.

Uma característica notória do sistema de saúde alemão tem sido a capacidade de manter os seus gastos estáveis, em torno de 8,7% do PIB. No entanto, na década de 90 com a incorporação da Alemanha oriental, houve um aumento nos gastos do sistema, os quais chegaram a 9,1% do PIB, em 1991.

Neste contexto, a lei que reestruturou o seguro de saúde compulsório transferiu a responsabilidade de manutenção e extensão dos benefícios e negociações conjuntas entre os fundos de doença e as associações de hospitais foi implementada em 1999.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

A partir de 1998, a organização Federal criou um comité coordenador para trabalhar com as associações federais dos fundos dos seguradores.

Entretanto, a nova lei de reforma de seguro de saúde compulsória de 2000 introduziu um novo sistema de pagamento para os hospitais com base em taxas para todos os doentes (com excepção da psiquiatria).

D. Justiça

A justiça é uma área muito importante nas sociedades democráticas e por este motivo é importante o acompanhamento das comunidades, estando sempre atentos às mudanças e reformas.

Na Alemanha no período de estudo em questão (1995-2005) encontramos alguns diplomas legais ligados à segurança social ou seja, após a unificação houve necessidade de reestabelecer normas e algumas directrizes de forma a aproximar os sistemas.

O poder Judiciário num estado moderno tem a tarefa da aplicação das leis promulgadas pelo Poder Legislativo. É boa doutrina democrática manter independentes as decisões legislativas das decisões judiciais, e vice-versa, como uma das formas de evitar o despotismo.

Artigo 1º da lei de 7 Agosto de 1996.

Artigo 1º da lei de 7 Agosto de 1996 (lei Federal Gazette I, p. 1254 SGB 7) – seguro de acidentes social, alterado pelo artigo 2º B da lei de 21 de julho de 2012 lei Federal *Gazette I*, p.1601.

Este diploma sobre seguro de acidentes social teve a ver com a obrigatoriedade do pagamento do seguro por parte da entidade patronal a fim de salvaguardar uma situação inesperada.

No sistema de segurança social alemão, uma *Berufsgenossenschaft* é uma entidade criada pelo Estado Alemão (e regulada por este) encarregue de gerir o sistema imposto de seguros para acidentes de trabalho (*Unfallversicherung*) e doenças profissionais. Por um lado consegue as contribuições (pagas exclusivamente pelos empregadores). As taxas médias para este sistema situam-se hoje à volta dos 1,4% do salário bruto do trabalhador segurado. A *Berufsgenossenschaft* é quem cobre os custos que tiverem lugar no caso de acidente de trabalho ou doença profissional.

No entanto, na Alemanha podemos encontrar outros seguros como:

1. *Rentenversicherung* - seguros de reforma;
2. *Arbeitslosenversicherung* - seguro de desemprego;

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

3. *Krankenversicherung* - seguro de saúde;
4. *Pflegeversicherung* - seguro de assistência.

Lei de 22 de dezembro de 1997 (lei Federal *Gazette I* p.3359) alterada pela Lei de 2º de dezembro de 2011 (Lei Federal *Gazette I*, p 2854).

Esta lei regulamentava sobre a suspensão de benefícios de substituição salariais sobre sociais (código do livro III), neste código podemos encontrar os 22 regimes de reforma dos indivíduos.

Lei de 12 de Setembro 2002.

Lei de 12 de Setembro 2002, lei Federal *Gazette* 2003 II p 678 - entre a República Federal da Alemanha e da República Eslovaca. Este acordo visava alterar as condições de segurança social para as normas alemãs.

Lei de 8 de Abril de 2005.

Lei de 8 de Abril de 2005 alterada a 6 de Março de 2006 lei Federal *Gazette* 2006 II p 162 acordo entre a República Federal da Alemanha e Roménia para unificação dos sistemas de segurança social entre os dois países.

3. 4 França

3.4.1 Caracterização Geral

- A. A França é o país mais extenso da Europa Ocidental com uma superfície de 55.100Km². A sua população conta cerca de 59.5 milhões de habitantes, sem contar os territórios e departamentos ultramarinos.

Ilustração 5: Mapa de França



Fonte: http://www.voyagesphotosmanu.com/mapa_geografico_franca.html

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

A sul faz fronteira com a Espanha numa zona que constitui uma cadeia de montanhas denominadas de Perinéus. A Norte faz fronteira com a Alemanha, Luxemburgo e a Bélgica.

A França tem três fachadas marítimas. Ao sul a mediterrânica, com um litoral ensolarado, costas escarpadas e pitorescas na Provença e na Côte d'Azur, longas praias de areia no Languedoc. A sudoeste a atlântica sob um clima mais húmido, mas ameno e luminoso com litorais na maioria das vezes constituídos de praias arenosas orladas de pântanos e dunas.

A noroeste, abre-se para o canal da Mancha e o Mar do Norte, o canal marítimo mais frequentado do planeta, entre o Atlântico e os portos belgas, holandeses, britânicos e alemães do Mar do Norte.

Apesar de dispor de dois conjuntos portuários de dimensão europeia, *Le Havre* e *Rouene* no baixo vale do Sena e Marselha na desembocadura do vale do Ródano no Mediterrâneo, este país nunca foi uma grande potência marítima.

B. A capital de França é Paris.

Os principais centros populacionais são: Paris, Marseille, Lyon, Toulouse, Nice e Nantes.

Através do quadro que se segue podemos observar o número de habitantes de cada uma das cidades anteriormente referenciadas:

Quadro 33: Principais cidades e número de habitantes

Principais cidades francesas	Número de habitantes (milhões)
Paris	2 181 371
Marseille	839 043
Lyon	472 305
Toulouse	437 715
Nice	347 060
Nantes	282 853

Elaboração própria. Fonte: http://www.suapesquisa.com/paises/franca/geografia_franca.htm

C. A França é uma república presidencial. Segundo a constituição de 1958, que estabeleceu a V República, o presidente é eleito por 5 anos por sufrágio universal directo. Desfruta de consideráveis poderes: não só é chefe de Estado, mas também das Forças Armadas. Nomeia o primeiro-ministro e os outros membros do governo, assim como os principais funcionários

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

militares e civis da República. Pode demitir o governo e dissolver a Assembleia Nacional, submeter determinadas propostas governativas ao eleitorado por meio de referendo e assumir poderes de emergência em caso de perigo que ameace a República ou as suas instituições.

Conforme o artigo 5º da Constituição Francesa, o presidente da República apresenta a autoridade do Estado. Garantindo o respeito da Constituição e assegurando o funcionamento adequado dos poderes públicos, bem como a continuidade do Estado.

No que respeita ao seu papel com o exterior, tem como dever garantir a integridade do território e o respeito dos tratados firmados pela França.

Segundo a constituição este é também chefe do exército. A Constituição e a prática institucional também lhe conferem um papel proeminente no âmbito da diplomacia.

O parlamento consiste na Assembleia Nacional e no Senado. A Assembleia Nacional compõe-se de 491 membros, eleitos por cinco anos por todos os cidadãos franceses maiores de 18 anos, num sistema de duas voltas.

Os 318 membros do senado são eleitos indirectamente por nove anos. A constituição define cuidadosamente as matérias sobre as quais o parlamento pode legislar as formas como a Assembleia Nacional pode demitir o Governo.

3.4.2 Economia

Nos anos 90 a França apresentava uma economia franca, articulada com uma política de modernização industrial e de uma política monetária austera de valorização da moeda e de controlo das finanças públicas.

A França é líder no sector agrícola a nível Europeu, destacando-se na produção de cereais, beterraba-açucareira, os produtos vinícolas, as frutas, os vegetais e os lacticínios.

A nível da indústria, a França possui desde a indústria automóvel, aeronáutica, metalúrgica, têxtil, bem como, a indústria ligada aos produtos químicos e alimentares.

Contudo, o sector terciário é o mais importante para a economia Francesa, empregando cerca de 2/3 da população activa, o que representa cerca de 60% do PIB.

Os principais parceiros comerciais da França são a Alemanha, a Itália, o Reino Unido e a Bélgica.

Durante longos anos a França sempre tivera uma economia muito estável. Contudo, esta crise global permitiu uma queda da produtividade e um ligeiro abrandamento do crescimento económico. A aposta

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

nas políticas de inovação no país tem sido a alavanca para a saída da crise que a França e outros países da União Europeia atravessam.

Actualmente a principal actividade da costa francesa é o turismo, desenvolvido em toda a parte do Mar do norte ao Mediterrâneo. Consta-se que a qualidade dos litorais, das suas belas montanhas, os seus campos e as cidades históricas e os seus monumentos têm contribuído para fazer da França um dos maiores destinos turísticos do mundo e da Europa.

A economia francesa este ano estagnou no primeiro semestre do ano, com o Produto Interno Bruto (PIB) inalterado entre os meses de janeiro a junho, o que não é uma surpresa, pois vários são os países da Europa que se encontram em recessão e com um crescente número de desempregados.

3.4.2 Políticas de Inovação (1995-2005)

A. Administração Pública

A França tem uma percentagem de funcionários públicos em relação à população ativa de 24,6%.

De acordo com dados da Eurostat de 2005 apresentamos o quadro com a remuneração média mensal por grupos profissionais em Euros da França:

Quadro 34: Remuneração média mensal por grupos profissionais

Auxiliares/operadores		Administrativos/ Técnicos profissionais		Técnicos superiores		Dirigentes	
Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
816,9 €	1311,1€	1268,2€	1689,2€	1440,8€	3060,4€	3118,9€	4244,0€

Elaboração própria. Fonte Eurostat 2005.

Por tradição, a França foi sempre conhecida pela sua política centralista e o seu sistema de gestão administrativo é um exemplo desse centralismo.

A partir dos anos 90 e nomeadamente com o primeiro-ministro Jean Pierre Raffarin, surgem os programas de reforma lançados pelo governo francês, no sentido de modernizar as estruturas e

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

métodos de administração pública em França sendo notória, nesta época, a difusão de medidas de inovação nas empresas públicas através do uso das tecnologias de informação e comunicação.

A França começou por fazer uma reforma territorial dando maior poder às autoridades locais. Estas reformas territoriais tinham como objectivo romper com o passado político francês (centralizado) e reorientar a política “*The reforms have strengthened local government as an institution. Increased capacity of local governments following these reforms is considered as main catalyst for the restructuring of local state apparatus, which is the main theme of the following reforms*” (Poeller, *cap. 29 p.706*).

Os municípios de *Bordéus* e *Besançon* foram pioneiros na implementação de projetos inovadores no início dos anos 90.

Bordéus implementou um projecto designado de “ *Le Printemps des Idées*”. Tal projeto consistiu numa grande campanha de recolha de contributos e propostas relacionadas com o funcionamento dos serviços fornecidos directamente aos munícipes e a questões ligadas ao desenvolvimento sustentável.

O estado francês tem investido na administração pública de forma a simplificar e modernizar os serviços aos cidadãos. Além de criar mecanismos de auscultação dos cidadãos, foi necessário simplificar os procedimentos do quotidiano e a introdução de novos serviços utilizando Tecnologias de Informação e Comunicação.

No que concerne às reformas neste país no âmbito da estruturação do estudo das carreiras dos funcionários públicos, as mesmas têm sido orientadas em dois aspectos, a saber:

1. Diminuição de número de serviços;
2. Regulação das situações em que é possível recorrer aos contratos individuais de trabalho.

Relativamente ao primeiro aspecto, o objectivo consistiu em reduzir o número de serviços fundindo-os. Esta linha de actuação foi iniciada com circular do primeiro-ministro, de 25 de junho de 2003.

A fusão dos serviços visava:

- a) Facultar a mobilidade dos funcionários, na medida em que a especificidade de serviços afectos a cada ministério dificulta a transferência dos funcionários para outros serviços, quer do mesmo ministério quer de outros ministérios;

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

- b) Desenvolver a desconcentração de serviços de forma a rentabilizar melhor os recursos. Esta desconcentração dos serviços é feita por Comissões Administrativas Paritárias (CAP) que incluem um número igual de representantes das administrações e dos trabalhadores. Ora, segundo o Conselho de Estado, a complexidade da administração, da multiplicidade de serviços exige que cada CAP seja composta por pelo menos 50 pessoas. Esta realidade é, portanto, um entrave à desconcentração de serviços de qualquer Ministério;
- c) Possibilitar uma alocação mais racional e eficaz dos recursos humanos fundindo serviços que facilitem a mobilidade dos funcionários e a desconcentração.

Apesar destes objectivos, tem existido alguma dificuldade e a reforma tem sido lenta, devido aos seguintes aspectos:

- ✚ Harmonização dos complementos salariais;
- ✚ Uniformização das regras de recrutamento e dos índices salariais;
- ✚ Custos orçamentais das uniformizações, pois dado o princípio legal segundo o qual as remunerações salariais não podem ser reduzidas, os alinhamentos dos índices remuneratórios e dos complementos salariais é feito por cima.

Naturalmente que a fusão dos serviços tem sido efectuada de forma lenta e gradual, cumprindo a iniciativa de apresentação de propostas a cada ministério.

O segundo objectivo permite consagrar o princípio de que os funcionários trabalhando de forma permanente e a tempo inteiro devem ter o estatuto de titulares (regime de nomeação) reservando-se a contratualização individual às outras situações. Vai neste mesmo sentido, a regulamentação da mudança dos funcionários em regime de contratação individual para o regime de nomeação.

B. Educação/ Investigação

O Estado em França tem o dever constitucional de dar a formação e ensino aos cidadãos e fixar programas nacionais, assim como os conteúdos dos mesmos.

O sistema educativo Francês foi evoluindo ao longo do tempo de acordo com as várias mudanças que foram surgindo no país: políticas, ideológicas, económicas e sociais.

O sistema educacional francês é dividido em cinco diferentes níveis:

1. *École Primaire* – dos 2 aos 5 anos;
2. Ensino elementar está inserido o 1º ciclo dos 6 aos 10 anos.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

3. *Collège* – dos 11 anos aos 15 anos;
4. *Lycée* – dos 16 aos 18 anos – corresponde ao Liceu;
5. *Université* - 3 anos +2 anos *master*.

A partir dos anos noventa começaram a ser implementadas medidas no sistema de ensino francês, no sentido de melhorar a Educação/Investigação no país.

No que concerne às orientações e a programação para a educação em França podemos analisar algumas leis importantes:

✚ Decreto-Lei de 17 de Janeiro de 1992 – Lei Jospin.

Este diploma conhecido também por lei *Jospin* veio reestruturar e renovar a pedagogia do ensino secundário estabelecendo três modalidades de formação:

1. Formação geral que permite ter o *Baccalauréat* (BAC);
2. Formação tecnológica que possibilita o BAC tecnológico;
3. Brevet de técnico e a formação profissional que permite obter três tipos de certificados – CAP (Certificado de Aprendizagem Profissional), BEP (Brevet de Estudos Profissionais) e BAC (*Baccalauréat* Profissional).

Contudo, para terminar o BAC e obter o título de *Bachelier*, os alunos têm que passar por um exame nacional, no final do ensino secundário para ingressarem no ensino superior.

De facto, este diploma veio equilibrar as três áreas de formação no ensino secundário e esbater o grande desfasamento existente entre o ensino geral, o tecnológico e o profissional.

Em 1998 assistiu-se a nova mudança, protagonizada pelo *Claude Allègre*, então Ministro da Educação, da Investigação e Tecnologia.

Conhecida como a reforma Allègre 1998 a Lei apresentada no parlamento em julho de 1998, sustentada pela Lei de orientação de 1989.

Esta medida visava:

- ✚ Recuperar as ideias de igualdade de oportunidades para todos os franceses;
- ✚ Ajudar individualmente os alunos com maiores dificuldades de aprendizagem;
- ✚ Trazer uma inovação aos sistemas através da implementação do acesso às tecnologias de informação e comunicação. Por exemplo, a introdução dos Trabalhos Pessoais de

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Enquadramento (TPE) podem ser feitos com o apoio dos professores fazendo-se trabalhos pluridisciplinares com recurso às TIC.;

- ✚ Criar o conselho da vida liceal (CVL) que substitui o conselho de delegados. O CVL facilita o diálogo entre professores e alunos.

Na perspectiva de conseguir a melhor reforma na educação o Governo francês permite um Debate Nacional (2003-2004) sobre o assunto, através da criação desta página (<http://www.debatnational.education.fr>).

Para que este debate obtivesse o sucesso desejado, a equipa governativa definiu as suas linhas orientadoras (quem participa, onde têm lugar as reuniões públicas, como se organizam, quem modera as reuniões, quando se realizam, o que acontece às conclusões das discussões, como exprimir-se fora das reuniões públicas), desejando envolver todas as forças vivas da Nação desde os principais interessados – pais, alunos, professores – a todos os eleitores, atores económicos, sociais e culturais, enfim, todos os que pretendam e queiram participar.

Este debate tem quatro orientações primordiais:

1. Definir ambição e o esforço necessário a ser feito pelo país;
2. Conhecer os valores e finalidade que tem a escola francesa;
3. Redefinir as profissões ligadas à educação;
4. Permitir a todos os cidadãos o funcionamento do ensino francês.

Em suma, este debate nacional constituído por uma comissão foi fundamental na altura, para entender as prioridades do ensino francês no período em questão.

Podemos afirmar que este debate nacional permitiu criar melhores condições no sentido da equidade no ensino e maior intervenção dos cidadãos em geral nas políticas delineadas pelo governo para a área da educação.

C. Saúde

A França à semelhança de outros países da Europa, tem também um sistema de saúde financiado pelo governo através de um seguro nacional de saúde. O sistema de saúde é um dos componentes da segurança social e de solidariedade em França.

Em 2000, a organização Mundial de Saúde (OMS) num dos seus relatórios considera que a França fornece os “melhores cuidados de saúde em geral” do mundo.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Na verdade, este país em 2005 gastou 11,2% do PIB em saúde.

A mudança e as reformas sentidas na administração pública a partir de meados dos anos noventa também se fizeram sentir na área da saúde.

Em 1996 é introduzida em França a reforma *Juppé* que introduz no sistema de saúde a relação de troca entre os médicos e os fundos de seguro de saúde. Esta lei visou restringir as atividades dos médicos em termos de taxas e exigências. Foi uma forma de diminuir as despesas no campo da saúde impostas pelo governo.

Esta reforma permitiu maior unidade na profissão médica e uma reavaliação do *status* de médico.

A partir de 2002, a relação entre a classe médica, governo e os fundos de seguro de saúde passa a ser de diálogo sendo o objectivo central atingir a eficiência.

D. Justiça

República Francesa tem por base os princípios da liberdade, da igualdade e da fraternidade. Todos os seus cidadãos gozam de plenos direitos sociais, políticos e económicos. E é na base deste princípios que tanto a justiça francesa se guia.

A evolução das sociedades modernas é, em grande parte, condicionada pela mundialização e pela globalização económica, mas também pelas transformações que ocorrem ao nível dos comportamentos sociais, das atitudes e dos valores partilhados pelo conjunto das sociedades. Contudo, em França as leis são baseadas nos valores anteriormente referidos e com políticas viradas para o campo social.

O que se tem verificado é que as (TIC) vieram permitir uma melhoria dos serviços a favor dos cidadãos.

Neste contexto, é importante referir que desde 1993 que o sistema de justiça Francês conheceu uma profunda reforma. Esta reforma visava tornar a justiça mais eficaz e mais rápida.

Portaria n. 95 de 1 de janeiro de 1995.

Esta portaria estabelece a base de cálculo das contribuições e benefícios da segurança social.

No artigo n.1 diz o seguinte: a base de contribuições é constituída por todos os elementos do salário ou rendimentos proporcional resultado do trabalho, excluindo os benefícios da família, propriedade compensação de despesas, prémios e subsídios para o carácter de excepcional e subsídios relacionados com as condições específicas de residência e isolamento.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Portaria de 8 de dezembro de 2005.

Este diploma é uma alteração da lei de simplificação legal de 9 de Dezembro de 2004.

No entanto, esta portaria é sobre a interação entre os serviços electrónicos públicos, cidadãos e as autoridades, ou seja, pretende criar condições para a simples e segura interação eletrónica entre autoridades públicas e cidadãos.

3. 5 República da Itália

3.5.1 Caracterização Geral

A. República que ocupa a península em forma de bota situada no sul da Europa, projectada em direção sudoeste no Mediterrâneo central; pertencem também à República as ilhas de Sicília, Sardenha e Elba, além de umas 70 ilhas menores.

A Itália é um país unido politicamente há pouco mais de um século. Contudo, podemos verificar que os vínculos e as diferenças regionais são mais acentuadas neste país em relação a outros países europeus, apresentando uma numerosa variedade de crenças, atitudes, costumes, dialectos e maneiras de viver.

Como tantos outros aspectos da geografia italiana, os climas da Itália continental e insular são bastante diferentes.

Ilustração 6: Mapa de Itália



Fonte: <http://www.google.com/search?q=mapa+de+italia&hl=pt>

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

A título de exemplo, em Milão podemos encontrar 1,7°C em Janeiro a 25°C em Julho.

Nos Alpes, os verões são mais curtos e frescos e os invernos muito frios e com nevões. No inverno, as montanhas gozam, frequentemente de um sol radiante, enquanto os vales a sudoeste se encontram cobertos de neblina, existindo um forte contraste entre as encostas orientadas a norte e as expostas a sul.

B. A capital de Itália é Roma, onde podemos encontrar grandes monumentos referentes à época renascentista.

Os principais centros populacionais são: Roma, Milão, Nápoles, Turin, Veneza e Génova.

Através do quadro que se segue podemos observar o número de habitantes de cada uma das cidades anteriormente referenciadas:

Quadro 35: Principais cidades e número de habitantes

Principais cidades Italianas	Número de habitantes (milhões)
Roma	2 761 477
Milão	1 324 110
Nápoles	959 574
Turin	907 563
Veneza	270 884
Génova	607 906

Elaboração própria. Fonte: http://www.suapesquisa.com/paises/italia/cidades_italia.htm

C. De acordo com a constituição de 1947 a Itália é uma República parlamentar, onde o presidente do conselho de magistratura é o chefe do governo. A magistratura tem os seguintes poderes: executivo, legislativo e o poder judicial.

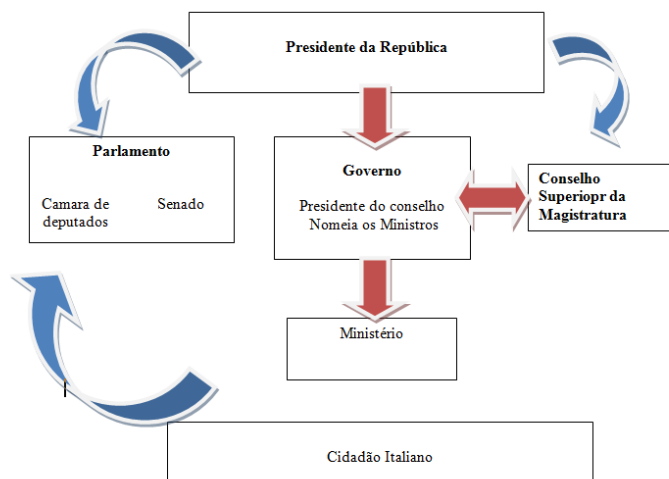
O governo tem o poder executivo. E o parlamento tem o poder legislativo

O Presidente da república é eleito por sufrágio universal por um período de sete anos e ocupa o cargo mais alto do país e representando a unidade.

No esquema que se segue podemos entender melhor a constituição do estado:

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Ilustração 7: Constituição do governo italiano



Elaboração própria. Fonte: <http://www.comune.fi.it/costituzione/spagnolo.pdf>

3.5.2 Economia

Desde a segunda Guerra mundial que a economia italiana cresceu como nunca, operando-se um verdadeiro milagre industrial. No início dos anos setenta, a Itália conhecia o maior desenvolvimento económico europeu ultrapassando os seus parceiros da chamada Comunidade Económica Europeia relativamente à taxa de crescimento económico.

Nos últimos anos, a Itália tornou-se numa das principais nações do mundo com forte intercâmbio internacional, nomeadamente na exportação de veículos, maquinaria, tecidos e produtos refinados derivados do petróleo.

Cerca de 50% das exportações são feitas para os países da União Europeia. No entanto, outros países como a Suíça, Estados Unidos de América e países árabes também são parceiros deste país.

A Itália importa alguns produtos como: o petróleo, o carvão, os minérios, as matérias-primas em bruto, a madeira e fibras e alguns alimentos.

Com a queda da confiança de investidores, redução do consumo e do PIB, a economia italiana já vive recessão desde setembro de 2008.

Devido ao agravamento da situação, os investidores e empresários reduzem o seu investimento no país pela falta de confiança, uma situação que só se verificou em 2001 aquando do atentado das torres gémeas.

No segundo trimestre deste ano, o PIB (Produto Interno Bruto) italiano teve resultado de -0,3%. As expectativas para o terceiro trimestre deste ano indicam uma nova queda no PIB.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

A crise italiana não é de agora, pois de entre os principais países da União Europeia é o mais debilitado, apresentando os piores resultados económicos nos últimos dez anos, ou seja, desde que a União Económica Monetária foi criada em 1999.

A inflação italiana está em 3,6%, sendo a maior dos últimos 12 anos; por sua vez o desemprego é superior a 7%.

O governo tem como objetivo recuperar o crescimento.

3.5.1 Políticas de Inovação (1995-2005)

A. Administração Pública

A percentagem de funcionários públicos em relação à população activa ronda os 19,2%, não sendo a percentagem mais alta dos países em análise.

De acordo com dados da *Eurost* de 2005 apresentamos o quadro com a remuneração média mensal por grupos profissionais em euros da República da Itália.

Quadro 36: Remuneração média mensal por grupos profissionais

Auxiliares/operadores		Administrativos/ Técnicos profissionais		Técnicos superiores		Dirigentes	
Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
876,6€	-----	946,8€	-----	1118,3€	-----	1552,1€	-----

Elaboração própria. Fonte Eurost 2005.

A reforma da administração pública mais recente em Itália, que data de 1993, incidiu sobre a racionalização da estruturação das administrações públicas e a revisão da regulamentação em matéria de direito administrativo.

O artigo n.1 da Lei n.80. de 1993.

Neste âmbito, passou-se a aplicar aos dirigentes as regras do direito de trabalho, com base em contratos individuais e avaliação por objectivos. No caso dos demais trabalhadores da

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

administração pública, não inseridos em funções de soberania, passou também a vigorar a contratualização individual, embora sujeita aos acordos de negociação colectiva.

Lei de 15 de março de 1997, n.59 – simplificação administrativa.

Esta lei teve como objectivos, através da introdução das TIC informatizar documentos e dados dos serviços na administração pública simplificando assim os processos. Também vem estabelecer critérios de armazenamento, formação e transmissão de documentos electrónicos e dados.

A partir do ano de 2000 são implementadas medidas regionais no sentido de tornar os territórios mais autónomos em relação às grandes cidades e proporcionar também aos cidadãos melhor qualidade nos serviços prestados.

Contudo, estas medidas locais permitem aos cidadãos maior proximidade com os serviços públicos e por sua vez, a eficiência e eficácia são mais evidentes.

No campo da administração pública, a primeira tentativa de introdução do balanço social foi no ano 1998. A administração pública italiana adopta, um novo tipo de modelo de gestão (NGP) assemelhando – se assim a outros países europeus.

Contudo este novo tipo de gestão pública segue as seguintes linhas:

1. Reforço e amplificação do conceito de *accountability*;
2. Novo modelo de governação baseado na nova gestão pública, fugindo assim a rigidez do regime burocrático e da centralização de poderes.

Artigo. 13 de 23 de Janeiro de Decreto 10/2002.

Este diploma visava coordenar toda a legislação italiana sobre a introdução de documentos electrónicos e assinatura digital.

Decreto legislativo de 7 de Março de 2005, n.82 - Código de Administração Digital.

Este diploma define a assinatura electrónica digital baseada em sistemas de chaves criptográficas, uma pública e outra privada e do destinatário utilizando a chave pública.

A assinatura digital é o equivalente à assinatura electrónica no papel. Certifica a autenticidade e a integridade dos documentos. É, portanto, estabelecida a equivalência completa em termos legais, entre a assinatura tradicional e a assinatura digital.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

B. Educação/ Investigação

Na Itália a educação é controlada pelo estado e todas as escolas tanto públicas como privadas, estão sujeitas a seguir os currículos e métodos de ensino determinados pelo Ministério de Educação Pública (*Ministero della Pubblica Istruzione*). A educação obrigatória é gratuita para todas as crianças.

Contudo, em termos de educação, tanto o básico e secundário como superior, está a atravessar um período de transição, ou seja houve uma necessidade de reformular a estrutura básica do sistema estadual de forma a permitir a educação italiana numa linha semelhante ao resto da União Europeia.

Assim como tem acontecido nos diversos países da União Europeia, também a Itália a partir dos anos 90 começou a apostar na forte implementação de tecnologias de informação e comunicação no sistema educativo, com o intuito de ter uma educação moderna e com maior competitividade.

O sistema escolar e de formação italiano foi totalmente reformado com a lei de 28 de março de 2003, n. 53. As inovações previstas por esta lei exigem a implementação de outros decretos legislativos e regulamentares. É através deste diploma que se refere ao primeiro ciclo (do jardim de infância, da escola primária e da escola secundária de primeiro grau), que entrou em vigor no ano letivo de 2004-2005.

O mesmo diploma não abrangia as escolas secundárias superiores, as escolas secundárias, as escolas técnicas, instituições profissionais do Estado e instituições da arte pelo facto de se encontrarem contempladas na lei anterior.

A única mudança é a oportunidade dada aos alunos que estão de saída do primeiro ciclo, de frequentar cursos trienais experimentais de formação profissional como alternativa ao ensino secundário superior, que se mantêm inalteradas.

A lei de 28 de Março de 2003, prevê a 12/11 anos de escolaridade obrigatória e formação profissional (qualifica ou atinge os dezoito anos de idade), mas após o certificado do primeiro ciclo, pode se escolher a forma de continuar. A mudança referente ao segundo ciclo reestrutura a oferta de formação escolar e profissional.

Após os 15 anos de idade, o aluno será capaz de cumprir o direito e o dever de educação e formação em alternância de formação ou aprendizagem. No futuro, saindo de cursos com duração mínima de quatro anos de formação será possível:

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

- a) Frequentar um quinto ano visando a obtenção de exame de Estado necessário para o prosseguimento de estudos na universidade;
- b) Frequentar um curso EFTS (Educação e Formação Técnica Superior), já estabelecida em 1999;
- c) Entrar no mercado de trabalho.

No período de estudo em questão, verificamos que aqui na Itália houve maior aposta nas políticas com incentivo a formação profissional.

C. Saúde

O serviço de saúde na Itália é gratuito para todos os cidadãos que se encontram inscritos no serviço nacional de saúde italiano, de acordo com a lei sanitário n.º 833 de 23 de Dezembro de 1978.

Esta lei abrange a todos os cidadãos sem discriminação.

No entanto, o decreto-lei n.º 502/1992 de 30 de Dezembro faz uma profunda revisão na lei n.º 833, de 23 Dezembro 1978.

Como as alterações eram profundas foi necessário através do Decreto-lei n.º 517 de 31 de Dezembro de 1993 assumir uma reforma nos serviços de saúde italianos. Esta lei veio permitir no território Italiano a proliferação das Unidades Locais sanitárias, de forma a uniformizar os recursos e a assistência médica a todos cidadãos nacionais.

Com o referendo popular em 1993, foram revogadas as disposições que encarregam as Unidades Locais Socio Sanitárias (ULSS) dos controlos em matéria de ambiente.

As ULSS funcionam como uma empresa operacional das administrações municipais. Estas Unidades Locais Socio Sanitárias são dirigidas por um director geral e por directores administrativos, sanitários e sociais.

O decreto-Lei n.º 517/1993 de 31 de dezembro veio reforçar o seguinte:

- ✚ Dar maior responsabilidade sobre a programação sanitária às ULSS;
- ✚ Garantir no seu território os níveis de uniformidade de assistência determinados pelo Plano Sanitário Nacional (PSN);

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

O artigo 14 do decreto-lei 517/1993 de 31 de dezembro reforça a ideia de que é fundamental ter uma administração sanitária em condições de garantir condições de transparência, personalização e verificação.

Com a lei n.º. 419, de 30 de Novembro de 1998, o Parlamento delega no Governo a promulgação de um decreto para a racionalização das Unidades Locais Socio Sanitárias (ULSS) e para a adopção de um texto único em matéria de organização e funcionamento das mesmas.

Foi uma disposição importante para a reorganização do sistema sanitário italiano tendo como objectivo a clarificação de certas normas ambíguas e contraditórias presentes nos decretos 502 e 517. Esta lei fixa as condições necessárias para que a despesa sanitária seja considerada um investimento, um recurso empregado para melhorar a qualidade da vida dos cidadãos.

Em suma, o Estado italiano garante mesmo as pessoas sem recursos os cuidados de saúde.

D. Justiça

A justiça tem o papel de regular as sociedades civis e é nesta perspectiva que iremos analisar seguidamente alguns diplomas relacionados com a justiça italiana no período de estudo (1995 a 2005):

Lei n.º 205, de 25 de Junho de 1993.

Alterou o decreto legislativo n.º.122 de 26 de Abril de 1993 e diz respeito a discriminação racial, étnica e religiosa, ou seja impede que as pessoas possam ser discriminadas por serem diferentes.

Lei n.º 68, de 12 de Março de 1999.

Esta lei é sobre o direito ao trabalho das pessoas com deficiência, a assistência e a integração social. Pretender dar dignidade às pessoas com deficiência integrando as em sociedade e tornando as cidadãs.

Decreto Legislativo n.º 215, de 9 de Julho de 2003.

Este decreto legislativo transpõe a Directiva 2000/43, alterado pelo Decreto legislativo n.º 256, de 2 de Agosto de 2004; decreto de 11 de Dezembro de 2003 sobre estruturas internas e competências dos organismos especializados.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

3.6 Espanha

3.6.1 Caracterização Geral

- A. A Espanha é o terceiro maior país a seguir à França, ocupando a maior parte da Península Ibérica. O outro país ao seu lado é Portugal. No nordeste as montanhas dos Pirinéus separam a Espanha da vizinha França e, no Sul, o Estreito de Gibraltar divide a Espanha e a Europa da África.

Ilustração 8: Mapa da Península Ibérica e da Espanha



Fonte: <http://www.espanha-turismo.com/mapa.htm>

A paisagem do território continental de Espanha é dominada por planaltos e cadeias montanhosas, como os Pirenéus e a Serra Nevada, onde nascem grandes rios, como o Ebro, o Douro, o Tejo e o Guadalquivir. O território espanhol é ainda constituído pelas Ilhas Baleares, no Mediterrâneo, e pelas Ilhas Canárias, situadas ao largo da costa africana.

Devido à sua localização, o território da Espanha foi sujeito a muitas influências externas, desde os tempos pré-históricos até quando a Espanha se tornou um país. Por outro lado, o próprio país foi uma importante fonte de influência para outras regiões, principalmente durante a Era Moderna, quando se tornou um império mundial que deixou como legado mais de 400 milhões de falantes do espanhol espalhado pelo mundo.

- B. A Espanha tem cerca de 45,8 milhões de habitantes.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

As maiores cidades espanholas são: Madrid, Barcelona, Valência, Sevilha, Zaragoza e Málaga. Nestas cidades vivem cerca de 15 milhões de habitantes significando cerca de 38% da população do país.

Através do quadro que se segue podemos observar o número de habitantes de cada uma das cidades anteriormente referenciadas.

Quadro 37: Principais cidades e número de habitantes

Principais cidades espanholas	Número de habitantes (milhões)
Madrid	3 212 271
Barcelona	1 621 537
Valência	814 208
Sevilha	703 206
Zaragoza	674 317
Málaga	568 305

Elaboração própria. Fonte censos de 2009.

- C. A Espanha é uma monarquia constitucional hereditária com um Parlamento bicameral, as cortes: o congresso dos deputados e o senado eleitos pelo povo por um período de 4 anos.

O poder legislativo é das cortes, que representam o povo e controlam todas acções do Governo.

A Constituição de 1978 consagra o respeito pela diversidade linguística e cultural numa Espanha unida. O país está dividido em 17 comunidades autónomas (regiões) governadas por autoridades eleitas directamente pela respectiva população. As línguas regionais da Catalunha, do País Basco e da Galiza têm um estatuto especial, que lhes permite serem utilizadas nessas regiões paralelamente à língua nacional, o espanhol, também denominada castelhano.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

3.6.2 Economia

A Espanha é a quinta maior economia da União Europeia.

Esta economia conheceu o seu desenvolvimento a partir dos anos 90; contudo, a actual crise económica abrandou o seu ritmo de crescimento.

Os principais sectores económicos são os serviços, a indústria transformadora, a agricultura (especialmente fruta e produtos hortícolas, azeite e vinho) e o turismo.

A pesca tem um valor significativo na economia nacional. A Espanha possui a maior frota pesqueira do mundo.

Os principais parceiros económicos são os países da União Europeia e os Estados Unidos de América (EUA), representando mais de 60% do total das exportações. No entanto, a Espanha importa produtos manufacturados.

A Espanha em 2007, registou um grande crescimento económico, cerca de 3,7 % em média anual estimulada pela procura e oferta. Do lado da procura, entendemos que as taxas de juro verificadas desde a adesão à União Monetária permitiram um acréscimo do rendimento permanente, levando as famílias à investirem na habitação própria.

Este investimento na habitação alavancou o desenvolvimento no sector da construção civil e, consequentemente, um crescimento significativo da oferta de trabalho.

Na década de 1995 a 2005, verificou-se uma forte consolidação das finanças públicas com o saldo orçamental a atingir um valor positivo de 1,1% do PIB, algo que não acontecia desde 1970.

Actualmente a economia espanhola encontra-se em recessão devido à crise económica que se vive em toda a Europa.

Um dos sectores que registou uma forte queda a partir de 2008 e que causou uma grande destruição de emprego e grandes problemas para os bancos, foi o sector da construção.

3.6.3 Políticas de Inovação (1995-2005)

A. Administração Pública

Hoje a percentagem de funcionários públicos em relação à população ativa ronda os 17,2%.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

De acordo com dados da *Eurost* de 2005 apresentamos o quadro com a remuneração média mensal por grupos profissionais em Euros da Espanha:

Quadro 38: Remuneração média mensal por grupos profissionais

Auxiliares/Operadores		Administrativos Técnicos Profissionais		Técnicos Superiores		Dirigentes	
Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
520, 5€	-----	636, 6€	-----	1006,2€	-----	3939,5€	-----

Elaboração própria. Fonte: *Eurost* 2005.

A Espanha iniciou a sua reforma na administração pública relativamente mais tarde em relação a países como a Irlanda e Alemanha.

A modernização na administração pública visou sobretudo:

- Reestruturar a organização da administração pública de modo a simplificar os seus serviços.

A modernização tecnológica e as políticas de inovação na Administração Pública tiveram início em 1999 com o decreto 1289/1999 de 23 de julho e em 2001 com a apresentação do plano *Info XXI*.

O decreto 1289/1999 permite aos vários participantes da sociedade de informação encontrar a melhor forma de actuação no mercado.

Este diploma tinha como objetivos:

- Regular o mercado das telecomunicações e o desenvolvimento das infraestruturas de telecomunicações;
- Modernização da administração pública impulsionada pelo ministério da administração pública e pelo Conselho Superior de Informática, no sentido de fomentar maior qualidade e eficácia nos serviços públicos;
- Aposta no desenvolvimento das políticas de inovação tecnológicas a favor dos cidadãos;

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

- ✚ Os vários organismos da administração pública e os locais tentam difundir e promover a implementação da sociedade de informação e aplicação das TIC. Neste contexto, é necessário coordenar as actuações dos diferentes organismos públicos. O artigo nº 6 do decreto 1289/1999 sustenta que estudará as formas mais apropriadas de colaboração, com o objectivo de encontrar melhores soluções nos acordos no processo de desenvolvimento desta iniciativa

Em 2001 é apresentado o plano *Info XXI* com 322 iniciativas sobre três eixos principais de intervenção:

1. Administração eletrónica - permitir um serviço com maior abertura as novas tecnologias de informação e comunicação;
2. Espanha na rede – possibilitar a todos o acesso à internet;
3. Cidadãos e Empresa – possibilitar o acesso a internet aos cidadãos e empresas dando também a estes um acesso mais rápido e com melhor qualidade de atendimento no serviço público.

Neste contexto, a Ley 7/2007 de 12 de Abril, estabelece o estatuto básico do emprego público, vem sistematizar a informação de base e existente sobre os regimes estatutários e remunerações para todos os empregados do estado.

Apesar do diploma reconhecer que o regime geral de emprego em Espanha privilegia a carreira como estatuto funcional, admite que, face aos novos desafios enfrentados pela administração pública, importa reconhecer a importância de se contratar de forma crescente pessoal cujo vínculo seja pautado pela legislação laboral geral.

Contudo, as necessidades dos tempos actuais e as políticas seguidas por outros países mostram que é fundamental a adopção de medidas semelhantes as adoptadas na administração comunitária.

Este estatuto deve funcionar como marco normativo que garanta que a selecção e o desenvolvimento dos diferentes estatutos e carreiras se fazem de acordo com critérios constitucionais de mérito e de capacidade, e que estabeleça um justo equilíbrio entre direitos e responsabilidade dos empregos públicos.

Por fim, de referir que a Ley 7/2007 de 12 de Abril, ao descrever o estatuto básico do emprego público, não deseja criar uma ruptura com a organização dos regimes estatutários, de retribuições e de carreiras existentes até então. Pelo contrário, utiliza muita legislação já

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

existente sobre este assunto. Esta lei, visa sintetizar os critérios base orientados das mesmas, juntando assim num texto único os direitos e deveres de todos os funcionários públicos.

B. Educação/ Investigação

A reforma da educação espanhola, que hoje assegura acesso ao ensino médio a 79,5% dos jovens entre 15 e 19 anos, começou na década de 1970.

A equidade no acesso à escola com qualidade é assegurada aos cidadãos pelo sistema educacional. Contudo, é na ciência e tecnologias de informação e comunicação que se desenvolveram estratégias de melhoria da qualidade da educação.

A partir de 1975 o ensino básico obrigatório é para crianças com idades compreendidas entre 6 a 14 anos.

No ano de 1996 a Espanha tornou obrigatório o ensino fundamental dos 6 a 16 anos e a educação infantil a partir dos 3 anos.

Ao mesmo tempo, o Estado espanhol investiu na busca da qualidade, com ações como a revisão dos currículos e formação continuada de professores.

A Espanha é um dos países que menos investe na educação/ investigação, comparando com a média da União Europeia e tem uma maior taxa de abandono escolar; porém os professores são dos mais bem pagos.

O que não mudou neste período foi o investimento público em Educação, que se manteve entre 2001 e 2006 constante no nível de 4,3% do PIB, um ponto abaixo da média da EU. A taxa está longe da Dinamarca, que destina 8%, ou da Suécia, com 6,9%, e somente supera a Eslováquia, Bulgária e Luxemburgo.

Desde 1996 que o Ministério de Educação e Cultura (MEC) vem intensificando o investimento das novas tecnologias de informação e comunicação ao serviço da educação e cultura do país.

Investiu cerca de 7 milhões de pesetas em equipamento e conectividade da internet no território nacional e na formação 100 000 professores.

A modernização tecnológica e as políticas de inovação na área em questão tiveram início em 2001 com a apresentação do *Info XXI*.

🚩 É apresentado em 2003 o plano España.es para o período de 2004-2005 com destaque na educação administrativa eletrónica e no fluxo da informação.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

✚ É apresentado o *Plan Avanza* para o período de 2006-2010, que inclui medidas específicas na educação como:

1. **Internet na aula;** permitindo aos alunos e professores maior abertura para o mundo e a facilidade da própria globalização.
2. **Criação de infra-estruturas;** nesta altura foram criadas condições físicas para a implementação das infraestruturas nas escolas e universidades no sentido de permitir a internet para todos.
3. **TIC e acesso da internet.**

Em conclusão, as Tecnologias de Informação e Comunicação possuem importância central nas sociedades modernas. Tal importância não se deve apenas pela evolução tecnológica *per se*, mas a todo um processo de mudança ao nível da organização social e das estruturas de base das sociedades modernas. Segundo Castells, assistimos nas sociedades contemporâneas desenvolvidas, a um novo modo de desenvolvimento, sociedade da informação, em que “*o poder dos fluxos se sobrepõe aos fluxos de poder*” numa “*sociedade que, assim, podemos designar de sociedade em rede, caracterizada pela primazia da morfologia social sobre a acção social*” (Castells, 2002, p. 605).

Assim sendo, concluímos que na maioria dos países da União Europeia foi fundamental a introdução de medidas relacionadas com as TIC no sistema de ensino. Também na Espanha foram implementadas algumas medidas no sentido de alavancar os programas educacionais e permitir maior integração dos vários agentes (professores, alunos, sociedade civil e organizações/empresas) desenvolvendo maior intervenção dos mesmos no sistema democrático.

C. Saúde

A adopção do Sistema Nacional de Saúde (SNS) em Espanha foi em 1986 – Ley n.14/1986.

No entanto, não foi propriamente um acontecimento isolado. Integra-se num movimento que contempla outros países da Europa, nomeadamente: Itália – 1978, Portugal – 1979 e Grécia – 1983.

O Sistema Nacional de Saúde da Espanha é constituído pelo conjunto de serviços de saúde do governo central e pelos Serviços de Saúde das Comunidades Autónomas (CCAA).

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

A descentralização do sistema de saúde em Espanha começa em 1981 na *Cataluña*, seguido da *Andaluzia* em 1984, e assim sucessivamente, até a última, *Castilla e León*, em 2001. Os CCAA assumem as funções e serviços - incluindo transferência de pessoal e orçamentos - para realizar o planeamento da saúde, as ações de saúde pública e de assistência à saúde. O Sistema Nacional de Saúde mantém a coordenação geral, as relações internacionais inerentes à saúde e a legislação sobre produtos farmacêuticos.

No entanto, tem-se realizado um esforço para desenvolver e implementar aplicações relacionada com as tecnologias de informação e comunicação aplicadas na saúde, no qual foram avaliados os custos e benefícios.

O programa pretendia impulsionar a utilização das TIC como alavanca no desenvolvimento de um sistema nacional de saúde inovador e capaz de responder aos desafios que a sociedade de informação possibilita.

Ley 16/2003 de 28 de Maio.

Este diploma pretende a coesão e a qualidade assegurados a todas regiões e centros de saúde.

Com as mudanças a nível tecnológico, socioeconómicas e do modo de vida das populações, é importante a coordenação das autoridades de saúde pública, no sentido de assegurar aos cidadãos o direito à protecção da saúde.

A lei define um núcleo comum de desempenho do SNS e serviços de saúde. Sem interferir com a diversidade de formas de organização, gestão e serviços inerentes a um Estado descentralizado. Pretendia-se garantir aos cidadãos serviços públicos de saúde com qualidade.

D. Justiça

Nas áreas anteriormente referidas o processo de inovação é fundamental para continuar a fomentar nas sociedades uma melhor sociedade com melhores condições para os cidadãos.

Na justiça é fundamental existir essa evolução no sentido de modernizar a própria justiça de forma a prestar melhores serviços.

A reestruturação do sistema de justiça em Espanha teve início em 1995, com a Ley orgánica 10/1995 de 23 de Novembro.

Real Decreto 190/1996 de 9 de Fevereiro.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Este diploma aprova o regulamento prisional desenvolvido pela Ley orgânica 1/1979 de 26 de Setembro – que abriu caminho então para implementação de uma reforma nas normas regulamentares sobre a prisão. Esta reforma começa a ser de senhada em 1981 com o real decreto 1201/1981 de 8 de Maio colocando algumas modificações:

- ✚ Desenvolver novas regras prisionais,
- ✚ Criar na prisão através de programas específicos uma forma de preparar os presos para a vida em liberdade.

Ley 38/2002, de 24 de Outubro.

Esta Lei altera e reformula a Ley 10/1992 de 30 de Abril. Contudo, o diploma vem melhorar e tornar mais rápido e eficaz o sistema de julgamento na Espanha.

Ley orgânica 5/2003, de 27 de Maio.

Esta lei criou a supervisão da prisão, a fim de alcançar uma unificação de critérios sob o controle de sanções no domínio dos crimes investigados e processados pelo Supremo Tribunal.

Ley Orgânica 7/2003, de 30 de Junho.

Através deste diploma pretendeu-se que as medidas da reforma fossem eficazes no sentido de cumprimento eficaz das penas, ou seja, reforçou a rápida execução das penas para aqueles indivíduos que cometem crimes através de organizações criminosas.

No entanto, esta lei representa um instrumento de política cujo espírito e conteúdo é acabar com o terrorismo.

Ley Orgânica 11/2003, de 29 de Setembro.

Em resposta ao plano de combate ao crime, apresentado pelo Governo em 12 de setembro de 2002, o Governo publicou então medidas específicas relativas à segurança pública como:

- ✚ Violência doméstica;
- ✚ Discriminação social dos estrangeiros.

CONCLUSÕES DO TRABALHO

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

1. Conclusões: 1º Capítulo (Enquadramento Teórico)

Os meios de comunicação e as TIC são veículos da mudança. No entanto, a mudança não se faz sem outros agentes como a economia, as pessoas, as empresas/organizações (entre outros agentes).

Neste sentido, no primeiro capítulo do trabalho abordámos vários autores que nos sugeriram alguns conceitos sobre o tema: *Drucker* (1986), *Edquist* (1997), *Lundvall* (1985;1992) e *Schumpeter* (1939).

Para estes autores a inovação é a capacidade de trazer algo de novo para a sociedade que desperte o consumo ou o desejo do consumidor de forma a todos beneficiarem economicamente.

Contudo, na nossa perspectiva, não podemos falar de inovação sem mencionar as tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente a *internet*. Neste sentido, é fulcral dizer que as novas tecnologias de informação e comunicação trouxeram a inovação organizacional, o delineamento das atividades de produção, marketing e distribuição.

No primeiro capítulo falámos também dos fatores que influenciam a inovação: o conhecimento, o desenvolvimento tecnológico, os governos, a globalização e as necessidades dos consumidores

Outro aspeto também destacado neste capítulo foram as barreiras e as fases que promovem o processo de inovação.

A nível organizacional encontramos quatro barreiras ligadas a o processo de inovação:

1. Barreiras culturais: preconceitos; falta de cooperação; confiança e espírito de equipa entre colaboradores; resistência à mudança; ambiente de trabalho;
2. Barreiras perceptivas: dificuldade em distinguir o essencial do acessório; tendência para complicar ou simplificar demasiado os problemas; incapacidade de visualizar a questão sob diferentes perspectivas; ver o que se espera (ou se deseja) ver em vez da realidade;
3. Barreiras emocionais: medo de errar; receio do "ridículo"; incapacidade de tolerar ambiguidade; preferência por julgar ideias em vez de as gerar; falta de interesse e motivação;
4. Barreiras intelectuais: escolha inadequada de processos mentais; falta de conhecimentos; dissonância entre as tarefas e as competências; falta de clareza na comunicação; falta de empenho e de capacidade crítica e reflexiva.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

As fases que promovem o processo de inovação são:

1. Idealização;
2. Seleção;
3. Desenvolvimento;
4. Implementação.

Em suma, a inovação é um processo complexo, com diversas fases interdependentes, no qual interagem realidades multidimensionais e heterogêneas.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

2. Conclusões: 2º Capítulo (Inovação na Administração Pública Portuguesa: Uma Década de Mudanças (1995-2005)).

Na última década em Portugal verificou-se maior preocupação por parte dos vários governos constitucionais (XIII, XIV, XV, XVI, XVII) no que respeita as políticas de inovação.

Foi necessário inovar para resolver os problemas na administração pública: complexidade burocrática; demora na prestação dos serviços; insatisfação dos cidadãos e desconhecimento da oferta.

Neste contexto, a nível da administração pública:

- ✚ Simplificou-se a comunicação escrita e os procedimentos administrativos;
- ✚ Tornou-se-se mais transparente o procedimento administrativo no sentido de permitir maior proximidade e reforçar a relação entre os cidadãos e a Administração Pública;
- ✚ Desenvolveu-se e incrementou-se as TICs, de forma a permitir um serviço público eficiente, eficaz e de qualidade aos cidadãos;
- ✚ Disponibilizou-se aos cidadãos mais informação sobre os seus direitos e deveres;
- ✚ Incentivou-se a utilização de tecnologias de informação e comunicação e meios de multimédia, cujo objetivo foi contribuir eficazmente para a boa gestão dos recursos públicos.

No que respeita às medidas implementadas na Educação / Investigação:

- ✚ Melhorou-se as condições de funcionamento das escolas, no âmbito do processo gradual de construção de uma escola de turno único;
- ✚ Valorizou-se o 1º ciclo de ensino básico, os equipamentos e melhorou-se na oferta pedagógica e formação dos docentes;
- ✚ Reorganizou-se os *curricula* dos cursos tecnológicos possibilitando o ingresso no ensino superior;
- ✚ Implementou-se os exames nacionais para os alunos no final do ensino secundário, promovendo a qualidade educativa;
- ✚ Reorganizou-se o mecanismo de articulação entre a saúde e a educação e do esquema de apoio local às escolas, com expressa inclusão das matérias relacionadas com a saúde nas dinâmicas de desenvolvimento dos projetos educativos nas escolas;
- ✚ Incentivou-se e apoiou-se bastante na investigação no ensino superior.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

No que respeita as medidas implementadas na saúde foram:

- ✚ Introduziu-se e aumentou-se a utilização das tecnologias de informação e comunicação nesta área de forma a melhorar o SNS;
- ✚ Criou-se estruturas de participação dos utentes com o objetivo de ajudar na reforma do SNS;
- ✚ Começou a ter-se maior consciência na forma de gerir os centros de saúde e hospitais, racionalizando-se os recursos materiais e humanos.

No que respeita as medidas implementadas na justiça:

- ✚ Intensificou-se a utilização dos meios de comunicação e as tecnologias de informação e comunicação de forma a tornar mais rápida e eficiente a justiça;
- ✚ Aperfeiçoou-se o sistema de formação permanente e as formas de acompanhamentos e inspeção do desempenho dos magistrados;
- ✚ Implementou-se o programa de informatização judiciária abrangendo todos os serviços do ministério da justiça.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

3. Conclusões: 3º capítulo (Medidas de inovação em países europeus: um estudo comparado (1995 – 2005))

O trabalho de investigação é sempre um trabalho em aberto dado que a realidade social é sempre mais complexa e multifacetada do que aquilo que conseguimos captar; claro que isto também é o alimento da descoberta e da busca incessante do conhecimento.

No período compreendido entre 1995 e 2005 a Europa sofreu grandes mudanças, a entrada em circulação da moeda única, unificação da Alemanha, entrada de novos países na União Europeia (entre outros).

Apesar das diferenças encontradas entre os países em termos de medidas implementadas a nível da inovação nos quatro sectores em análise, é importante salientar que a área onde encontramos *maior* aproximação é na administração pública.

Fizemos num primeiro momento a análise das medidas implementadas em cada país nas quatro áreas. Num segundo momento, comparámos a percentagem dos funcionários públicos de cada um dos países em relação a população ativa.

E por último, analisámos a remuneração na administração pública por categorias profissionais dos seis países e as respetivas conclusões.

Análise das Medidas implementadas por áreas

Quadro 39: Área da Administração Pública

Países	N. de medidas	Data
Irlanda	3	<i>Strategic Management Initiative</i> - 1994/1995 <i>Delivering Better Government</i> -1996 <i>P 2000</i> - 1996
Alemanha	3	<i>Gesetz über zivile servise Reform</i> (1997) Estado moderno – administração moderna (1999) <i>Bundonline</i> – Administração online (2005)
França	2	Difusão de medidas de inovação nas empresas públicas (TIC) 2002 Reestruturação do estatuto das carreiras profissionais (2003)
Espanha	2	Decreto 1289/1999 de 23 de Julho - plano <i>Info XXI</i> A <i>Ley7/2007</i> de 12 de Abril

Elaboração Própria.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 40: Área da Educação/Investigação

Países	N. de medidas	Data
Irlanda	5	<p>Schools IT 2000 – A Policy Framework for the Millennium – (1997)</p> <p>National Policy Advisor and Development Committee (NADPC) (1998)</p> <p>School Integration Project (1999)</p> <p>Blueprint for the future of ICT in Irish Education (2000)</p> <p>Statement of Strategy (2003- 2005)</p>
Alemanha	3	<p>Decreto-lei de 18 de Dezembro de 1996 (lei Federal Gazette I, p. 1975).</p> <p>artigo nº 57 da lei de 24 de Março de 1997 (Lei Federal Gazette I, p.594)</p> <p>Decreto-lei de 9 de Maio de 3003 (lei Federal Gazette I, p. 690 e 2004 I, p 2601)</p>
França	3	<p>Decreto-Lei de 17 de Janeiro de 1992 – Lei Jospin.</p> <p>Reforma Allègre 1998</p> <p>Debate Nacional 2003</p>
Itália	2	<p>O governo investe na formação profissional</p> <p>Lei de 28 de março de 2003, n. 53.</p>
Espanha	2	<p>Modernização tecnológica na educação – Info XXI (2001)</p> <p>www.espanã.es (2003)</p>

Elaboração Própria. Fonte: conclusões do trabalho

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 41: Área da saúde

Países	N. de medidas	Data e medida
Irlanda	2	National Health Service (1999) Lei da Saúde (2004)
Alemanha	2	Reestruturação do seguro de saúde (1999) Lei de reforma de seguro de saúde compulsória (2000)
França	1	Reforma Juppé (1998)
Itália	2	Decreto- lei n.517 de 32 de Dezembro de 1993. Lei n. 419 de 30 Novembro de 1998.
Espanha	3	Introdução das novas tecnologias de informação e comunicação (2000) Descentralização do sistema de saúde (2001) Ley 16/2003 de 28 de Maio

. Elaboração Própria. Fonte: conclusões do trabalho

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 42: Área da Justiça

Países	N. de medidas	Data
Irlanda	4	Act 1994 Act 1996 Lei de 2003 Lei da igualdade (2004)
Alemanha	4	Artigo 1 ° da lei de 7 Agosto de 1996 (lei Federal Gazette I, p. 1254 SGB 7) Lei de 22 de dezembro de 1997 (lei Federal Gazette I p.3359) alterada pela Lei de 2° de dezembro de 2011 (Lei Federal Gazette I, p 2854). Lei de 8 de Abril de 2005.
França	2	Portaria n. 95 de 1 de Janeiro de 1995 Portaria de 8 de Dezembro de 2005
Itália	2	O artigo 14 do decreto-lei 517/1993 de 31 de Dezembro Lei nº. 419, de 30 de Novembro de 1998
Espanha	5	Ley orgânica 10/1995 de 23 de Novembro Real Decreto 190/1996 de 9 de Fevereiro. Ley 38/2002, de 24 de Outubro. Ley 38/2002, de 24 de Outubro. Ley Orgânica 7/2003, de 30 de Junho.

Elaboração Própria.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Análise comparativa da percentagem de funcionários públicos em relação à população ativa.

Quadro 43: A Percentagem dos funcionários públicos em relação a população ativa nos países em análise:

Países	Ano (2005)
Portugal	17,9%
Irlanda	20,6%
Alemanha	28,8%
França	24,6%
Itália	19,2%
Espanha	17,2%

Elaboração Própria. Fonte: http://www.ste.pt/actualidade/2006/11/act25Nov2006_01.pdf e Eurostat 2005.

Através deste quadro observamos que a Alemanha¹⁰ é o país com maior percentagem 28,8% de funcionários públicos, seguida da França com 24,6% e da Irlanda com 20,6%.

Dos países em estudo, a Espanha era em 2005 o país com menor percentagem de funcionários públicos (17,2%) a seguir a Portugal com 17,9%.

Em conclusão, apesar dos países desenvolvidos como a Irlanda, Alemanha e a França terem sido os pioneiros na implementação de reformas nas administrações públicas não significa que estes países tenham diminuído o número de funcionários públicos.

O quadro que se segue mostra a remuneração de alguns quadros da função pública, destacando – se com melhores salários a Alemanha, seguindo-se a Irlanda e a França.

¹⁰ www.dgaep.gov.pt (Dados de 2002)

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Quadro 44: Remunerações de alguns quadros da função pública dos seis países em análise

Países	Auxiliares / operadores		Administrativos / Técnicos profissionais		Técnicos superiores		Dirigentes	
	Irlanda	997,20€	1792,00€	1222,90€	2580,70€	1334,80€	3848,60€	2649,30€
Alemanha	1411,65€	1925,25€	1551,98€	2425,65€	1834,32€	3754,25€	2758,01€	5246,49€
França	816,90€	1311,10€	1268,20€	1689,20€	1440,80€	3060,40€	3118,90€	4244,00€
Itália	876,60€	-----	946,80€	-----	1118,30€	-----	1552,10€	-----
Espanha	520, 50€	-----	636, 60€	-----	1006,20€	-----	3939,50€	-----
Portugal	450,40€	805,60€	631,10€	1141,80€	1268,60€	2854,40€	2414,90€	3449,90€

Elaboração própria. Fonte Eurostat 2005

No que respeita à categoria de auxiliares e operadores a média salarial dos seis países é 993,63 euros; na categoria de administrativos/técnicos profissionais a média salarial é 1409,49 euros; na categoria de técnicos superiores a média remuneratória é 21 52,06 euros. E por último os dirigentes têm uma média remuneratória de 3828,09 euros.

De acordo com estas remunerações verificamos tanto na categoria de auxiliares e operadores como nos administrativos e técnicos profissionais e nos dirigentes, Portugal fica muito aquém da média dos seis países. Contudo, na categoria dos técnicos superiores em Portugal ganha-se bastante acima da média dos seis países na remuneração máxima.

Porém podemos dizer que, as várias formas de inovação fomentadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação no mundo e na Europa têm contribuído de forma muito positiva tanto na melhoria de vida de todos os cidadãos e também para a prestação de serviço público de acordo com as necessidades dos cidadãos.

Em termos de análise comparativa dos seis países, podemos afirmar que, em termos de políticas relacionadas com a Nova Gestão Pública todos eles implantaram medidas deste novo tipo de gestão na década de 90. Inicialmente, a Irlanda sob a influência e proximidade da Grã-Bretanha, seguindo-se a Alemanha e França e por último a Itália, Portugal e Espanha.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

Nas outras áreas em análise não existe uniformidade nas reformas implementadas na década de estudo em questão. No entanto podemos destacar algumas singularidades: na Irlanda destacamos o número significativo de medidas na justiça; na Alemanha foi notória uma mudança na saúde assim com na França e na Itália.

Com a alavanca das tecnologias de informação e comunicação a França e a Espanha investiram bastante na educação.

No que respeita à implementação de medidas de inovação em Portugal, foi bastante visível nas quatro áreas em análise (administração pública, educação/investigação, saúde e justiça). No entanto, das áreas onde a mudança foi mais significativa foi na desburocratização da administração pública e na educação.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Fonseca (2007). *Os desafios da sustentabilidade, uma rutura urgente*. Rio de Janeiro, Elsevier Editora.
- ARAÚJO, Joaquim Filipe E. (1993). *Tendências de Reforma da Administração Pública na comunidade Europeia, particularmente em Portugal*. Braga, Univ. do Minho: Dissertação de Mestrado.
- BERTELLI, Anthony (2006). «The role of Political Ideology in Strutural Design of New Governance Agencie. In: *Public Management in the 19th and 20th centuries*» Amesterdam, IOS Press, pp.:119-140.
- BORINS, Sandfor (2001). «Innovation, Sucess and Failure in Public Management Researchsome methodological reflection. In: *Public Management Review*, 3, spring 2001 (3-17).
- CAETANO, Macedo (1991). *Manual de Direito Administrativ*. Coimbra: Liv Almedina.
- CARAÇA, João (2011). *Do saber ao fazer: Porquê organizar a ciência*. Lisboa. Gradiva.
- CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima (2009). *Governança, Inovação e Tecnologias: O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*. Lisboa. Sílabo.
- CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa. Sílabo.
- CARLSSON, BO (1997). «Four tecnological systems – What have we learned? » In: Bo Carlsson (ed). *Technological systems and industrial dynamics* (279 – 298). Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- CASTELLS, Manuel (1996). «The Rise of Networt Society, Information Agencie» In: *Economy, Society and culture*. VOL. I Blackwell.
- CATTANI, D., Laville, J., L., Gaiger, L.I. e H espanha, P. (2009). *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra Almedina/CES.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro. Campus. Edição compacta.
- CUNHA, M. Pina, REGO, Américo, CUNHA, Rita Campos, CARDOSO, Ca rlos Cabral (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa. Editora R.H.
- DIRECÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (1998). *Razão II: balanço de um ano de actividade*. Lisboa: DGAP.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

☞ DIRECÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (1999). *Razão III: balanço de um ano de atividades*. Lisboa: DGAP.

☞ DOSI, Giovanni; ORSENIGO, LUIGI (1988). «Coordination and Transformation: an Overview of structures, Behaviours and Change in Evolutionary Environments». In: *Technical Change and Economic Theory* (13-37). London: Pinter Publishers.

☞ DUCKER, P.F (1986). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Presença.

☞ DANDURAND, L. (2004) *Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative*. Revue française d'administration publique, nº 115, 377-382. http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFAP&ID_NUMPUBLIE=RFAP_115&ID_ARTICLE=RFAP_115_0377. Consultado em Abril de 2011.

☞ EDQUIST, Charles (1997). «Systems of Innovation Approaches – their emergence and characteristics» In: Charles Edquist (ed.). *Systems of Innovation: technologies, institutions and organizations* (1-35). London Washington: Pinter.

☞ GRANT, NEIL (1991). *Povos e Lugares- Espanha*, Porto, Edinter – Edições internacionais Lda.

☞ HOWELLS, Jeremy (2001). «The Nature of innovation in services. » In *OECD - organisation for Economic Co-operation and development. Innovation and productivity in services* (55-79). Paris: OECD.

☞ LOPES, Ana Maria Teixeira (2000). *Sociedade da informação: Um conceito em discussão*. Oeiras: Celta Editora.

☞ LUNDVALL, Bengt-Ake (1985). *Product Innovation and User-Producer Interaction*. Aalborg: University Press.

☞ LYON, David (1992). *A Sociedade da Informação: Questões e ilusões*. Oeiras: Celta Editora.

☞ MARTINS, José A. Lomba (2007). *A Função Pública é uma Carga de Trabalhos. Manifesto contra a falta de produtividade*. Lisboa. Escolar Editora.

☞ MOZZICAFREDDO, Juan (2007). *Interesse Público, Estado e Administração*, Lisboa: Celta Editora.

NEVES, Arminda (2003) *Cultura de gestão na administração pública*, Programa Integrado de Apoio à Inovação, III Congresso INA

☞ NEVES, Arminda (2001). *Reforma da Administração pública: Miragem ou Inevitabilidade?*, 34.º Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG).

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

- OCDE (1997). *La transformación de la Gestión Pública. Las reformas en los países de la OCDE*. Madrid, Map – Ministério de Administraciones Públicas.
- PEREIRA, Paulo Trigo (2005). *Economia e Finanças Públicas*. Lisboa. Escolar Editora.
- POLLITT, Christopher; BIRCHALL, Johnston; PUTMAN, Keith, (1998). *Decentralising Public Service Management*. London: Macmillan Press.
- POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert; (2004). *Public Management reform: A comparative analysis*. 2d. edition. Oxford. Oxford University Press.
- PORTER, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* 68. p. 73-93. London. Macmillan Press.
- RASQUILHA, Luís (2010). *Tendências e gestão da inovação Lisboa*. Edições profissionais Sociedade Unipessoal, Lda.
- ROCHA, J.A. Oliveira (2005) *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa, INA.
- RODRIGUES, Maria João; NEVES, Arminda; GODINHO, Manuel Mira, (2003). *Para uma política de inovação em Portugal*; Lisboa: Dom Quixote.
- ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. F (1971). *Communication of innovations*. New York: Free Press.
- SALANOVA, M.; Grau, R.; Cifre, E. & Llorens, S. (2000). «Computer training, frequency of use and burnout: the moderating role of computer self-efficacy computers» *In: Human Behaviour*, 16, (6): 575-590.
- SARKAR, Soumodip (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa. Escolar Editora.
- SILVA, Eduardo Sá. (2008). *Análise de fluxos internacionais*. Porto. Porto editora.
- SILVESTRE, Hugo Consciência (2010) *Gestão Pública Modelo de Prestação no Serviço Público*. Lisboa, Escolar Editora.
- SENKER, Jacqueline (1995). «Tacit Knowledge and models of innovation». *In: Industrial and Corporate Change*, v.4 n.2 (425-447).
- SOETE, Luc (2000). «A economia baseada no conhecimento num mundo globalizado: desafios e potencial». *In: Maria João Rodrigues (coord). Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento: emprego, reformas económicas e coesão social* (3-30). Oeiras: Celta.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

☞ SCHUMPETER, Joseph. (1939). «Business Cycles.» In: *A Teheoretical, historical and Statistical Analysis of the Capitalist process*. London. MCgraw-Hill.

☞ TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa. Editora McGraw-Hill.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS

☞ http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=category§ionid=1&id=74&Itemid=65 consultado em Junho de 2011.

☞ <http://www.atp.nist.gov/eao/gcr708.htm#II>. consultado em Maio de 2011.

☞ www.Bmi.bund.de consultado em Julho de 2012.

☞ <http://www.caissedesdepots.fr/le-groupe/organisation/les-filiales/cdc-entreprises.html> consultado em Abril de 2012.

☞ <http://www.carlotaperez.org/Articulos/ficha-desafiossocialesypoliticos.htm> consultado em julho de 2011.

☞ <http://www.ces.fe.uc.pt> consultado em Novembro de 2011.

☞ <http://www.compos.org.br/seer/index.php/ecompos/article/viewFile/107/16> consultado em Novembro de 2011.

☞ www.cspo.org/products/rock-vol1 consultado em Março de 2011.

☞ http://www.decisionmaster.net/Files/Servicos/DM_Servicos_SPartilhados.html consultado em Junho de 2011.

☞ www.2006.deutschland.de Consultado julho de 2012.

☞ http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2001-178.pdf consultado em Agosto de 2011.

☞ http://www.dps.mef.gov.it/documentazione/qsn/docs/qsn2007-2013_giu_07.pdf consultado em Julho de 2012

☞ <http://www.education.ie> consultado em Abril de 2012.


☞ <http://www.ensp.unl.pt> consultado em Novembro de 2011.


☞ http://www.viron.ie/en/AboutUs/StrategyStatements/PublicationsDocuments/FileDownload_2336,en.pdf consultado em Julho de 2012

☞ www.espana.es consultado em Abril de 2012.

☞ <http://www.espanha-turismo.com/mapa.htm> consultado em Abril de 2012.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)


 [Http://www.fct.mctes.pt/pt/programasinvestimento/posi/posifiles/posi.html](http://www.fct.mctes.pt/pt/programasinvestimento/posi/posifiles/posi.html) consultado em dezembro de 2011.


 http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/g24223_pt.htm consultado em Abril de 2012.

 http://europa.eu/youth/your_rights/index_fr_pt.html consultado em Julho de 2012.


 <http://www.franca-turismo.com/eiffel.htm> consultado em Abril de 2012.


 http://www.google.com/#hl=pt-PT&rlz=1W1ADFA_pt-PTPT476&scient=psy- consultado em Abril de 2012.


 http://www.google.com/search?q=mapa+de+italia&hl=pt-PT&rlz=1W1ADFA_pt-PTPT476&prmd=imvns&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=Ww-hT6fiGcaf0QXS8J2JCA&sqi=2&ved=0CDMQsAQ&biw=1366&bih=558 consultado em Abril de 2012.


 <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/la-revision-generale-des-politiques-publiques-rgpp-matrice-de-toutes-les-reformes> consultado em Abril de 2012

 <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/reforme-de-l-etat/liste> consultado em Abril de 2012.


 <http://www.Justice.ie> consultado em Abril de 2012.


 www.juris.de consultado em Julho de 2012.


 http://www.ies.gov.pt/site_IES/site/ies.htm consultado em Maio de 2011.


 <http://www.innovation.cc/discussion-papers/ps-innovation-public-interest.htm> consultado em Maio de 2011.

 <http://investissement-avenir.gouvernement.fr/content/investissements-services-contenus-et-usages-num%C3%A9riques> consultado em Abril de 2012

 www.irlgv.ie consultado em abril de 2012.

 <http://www.istruzione.it/> consultado em Maio de 2012.

 <http://www.minsaude.pt/portal/conteudos/a+saude+em+portugal/politica+da+saude/enquadramento+legal/leibasessaude.htm>.

 http://www.min-edu.pt/data/Orientacoes_curriculares_preescolar.pdf consultado em Novembro de 2011.

 http://www.min-financas.pt/inf_geral/ApresentaProjectoServPart.pdf consultado em de Junho de 2011.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

☞ <http://www.modernisation.gouv.fr> consultado em Abril de 2012.

☞ www.oecd.org/document/9/0,2340,en_33873108_33873806_37919177_1_1_1_1,00.html consultado em junho de 2012.

☞ Observatório da Sociedade da Informação e do Conhecimento – OSIC/UMIC – Agência para a Sociedade do conhecimento, I.P. (2005). *Inquérito à Utilização das tecnologias da Informação e da Comunicação na Administração Pública central 2005*. Disponível na Internet em <<http://www.osic.unic.pt/publicações/APCentral2005.pdf>> (consultado em Abril de 2011).

☞ <http://www.portal-gestao.com/gestao/inovacao/item/6444-barreiras-e-outras-razoes-pelas-quaes-a-inovacao-falha.html> consultado em Agosto de 2011.

☞ http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/Portugal/SistemaPolitico/Constituicao/Pages/Constituicao_p09.aspx consultado em Agosto de 2011.

☞ <http://www.portugal.gov.pt/pt/GC14/Governo/ProgramaGoverno/Pages/ProgramaGoverno.aspx> consultado em Novembro de 2011.

☞ <http://www.portugal.gov.pt> consultado em Novembro de 2011.

☞ http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/cs_um/article/viewFile/4707/4421 consultado em Dezembro de 2011.

☞ [Http://www.portugal.gov.pt/os-ministerios/ministerio-da-saude/quero-saber-mais/quero-aprender/historia-sns.aspx](http://www.portugal.gov.pt/os-ministerios/ministerio-da-saude/quero-saber-mais/quero-aprender/historia-sns.aspx) consultado em Dezembro de 2011.

☞ http://www.suapesquisa.com/paises/italia/cidades_italia.htm consultado em Abril de 2012.

☞ <http://www.ssb.no/en/offinnut/arkiv/art-2007-01-10-01-en.html> consultado em Março de 2012.

☞ <http://www.sv.uio.no/isv/english/about/contact/> consultado em Março de 2012.

☞ <http://www.sv.uio.no/isv/english/about/contact/> consultado em Abril de 2012.


☞ <http://www.service-public.fr/> Consultado em Abril de 2012.

☞ http://www.seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/.../99/92 consultado em Abril de 2012.

☞ http://www.ste.pt/actualidade/2006/11/act25Nov2006_01.pdf consultado Julho de 2012

☞ <http://stefi.engagetv.com/sites/stefi.org/files/Democrazia%20e%20democrazia%20della%20comunicazione.%20Mediattivismo%20tra%20esperimenti%20di%20emancipazione%20e%20campagne%20di%20riforma,%20RIS.pdf> consultado em julho de 2012.

A Inovação na Administração Pública: Uma Década de Mudanças (1995 – 2005)

 http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3141&itemid=221 consultado em Abril de 2011.