

*Work Project*, apresentado como parte dos requisitos para atribuição do Grau de Mestrado em  
Marketing&Estratégia da Nova School of Business and Economics

FATORES CRITICOS DE SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS  
INOVADORES AO NÍVEL DO SETOR PÚBLICO  
O CASO DE CASCAIS

SARA ALEXANDRA DUARTE  
RAMOS LIMA DA SILVA

*Work Project* realizado com a supervisão de:

Professor Eduardo Redondo

21/11/2023

## ÍNDICE

<b>1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 CONTEXTO DE CASCAIS .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 FRAMEWORK .....</b>	<b>10</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 ENTREVISTAS .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 QUESTIONÁRIOS .....</b>	<b>15</b>
<b>4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>5. CONCLUSÃO E SOLUÇÃO PROPOSTA .....</b>	<b>24</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>30</b>

## **ABSTRACT**

É unânime a opinião de que a aposta na inovação é absolutamente crítica para a transformação do setor público, num cenário de profundas mudanças e de enormes desafios. Não obstante ser cada vez mais importante a qualidade dos serviços públicos há ainda pouca literatura com metodologias aplicadas. Este *Work Project* baseia-se numa *framework* validada para o Setor Público, que apresenta as capacidades críticas do sucesso para a inovação.

Apresenta a importância de ter o cidadão no centro da estratégia, através de uma análise à situação concreta de Cascais, município que se posiciona com o objetivo de oferecer serviços públicos de excelência, com o foco no cidadão com base num ecossistema inovador.

O estudo assentou na realização de 4 entrevistas e 25 questionários, ao nível dos decisores estratégicos e dos gestores de projetos, baseadas no modelo conceptual que ajudou a conduzir a pesquisa. Os resultados revelaram que uma estratégia de inovação no setor público deve contemplar como ponto de partida o cidadão.

**Keywords:** Inovação no Setor Público, Cidadão no Centro, Serviços Públicos

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

## **1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA**

A necessidade de inovar no setor público resulta de uma multiplicidade de fatores, tais como o aumento da procura dos serviços públicos, um cidadão mais exigente e informado, bem como a complexidade das necessidades sociais, a par do avanço da inovação, da tecnologia e da importância da utilização correta e consciente dos recursos existentes.

O Município de Cascais posiciona-se como um ecossistema inovador, devolvendo à comunidade resultados concretos com o que de melhor pode ser feito ao nível do Setor Público, com o cidadão como peça central. Para o efeito, definindo estratégias inovadoras, aumentando o grau de confiança nas políticas públicas locais, melhorando o serviço ao munícipe, diminuindo burocracias e custos.

São objetivos deste *Work Project* reforçar a importância de um Serviço Público de qualidade, orientado para uma sociedade cada vez mais exigente e estado de inovação galopante; elencar os fatores que determinam a importância de uma estratégia orientada para o cliente no Setor Público, bem como validar um modelo que possa ser replicado na implementação de projetos inovadores neste Setor.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Inovação no Setor Público

A inovação é um fator fundamental para o desenvolvimento e sucesso das organizações:

*Innovation is one of the key sources for transformations, independently if innovation is targeting to fix a short-, mid-, or long-term dilemma situation that might be externally triggered (market competition, regulation) or internally (new ideas with expected high potential within the organization) (Wollmann e Püringer 2002, 51).*

A inovação no setor público pode aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos. Isso envolve a criação de soluções tecnológicas que simplifiquem o acesso a informações e a prestação de serviços, tornando a interação com os serviços mais eficaz. Além disso, a inovação pode melhorar a eficiência dos processos, reduzindo custos e desperdícios de recursos, o que, por sua vez, tem resultados positivos para os contribuintes.

Outro ponto que se torna essencial, é o de promover a transparência e a responsabilidade dos serviços públicos e governamentais. O uso de tecnologias de dados e informação permite que os cidadãos tenham acesso a informações detalhadas sobre as ações do governo, contribuindo para uma administração mais aberta e para a prevenção da corrupção.

Além disso, a inovação no setor público desempenha um papel vital na promoção da participação cidadã. Plataformas digitais e aplicativos podem envolver os cidadãos na tomada de decisões, permitindo que contribuam com ideias e *feedback*, fortalecendo a democracia e a governança.

Aliado a estes fatores, está também a capacidade de o setor público inovar em momentos de crise, como pandemias ou desastres naturais. A rápida adaptação e a implementação de soluções inovadoras podem ser cruciais para enfrentar esses desafios e salvar vidas.

É emergente desenvolver estratégias inovadoras quer no setor privado, quer no setor público. *But innovation needs a specific ecosystem to develop best results* ([Wollmann](#) e [Püringer](#) 2002, 52). A inovação desempenha um papel significativo tanto no setor privado quanto no público, mas existem algumas diferenças importantes na forma como ela é abordada.

A inovação no setor privado geralmente é orientada pelo objetivo de aumentar o lucro, ganhar quota de mercado, reduzir custos e melhorar a eficiência. Empresas privadas procuram inovações que respondam às necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, aumentem os lucros. No setor público, a inovação visa melhorar a prestação de serviços aos cidadãos, aumentar a eficiência do governo, promover a transparência e a responsabilidade, e servir o interesse público. O objetivo principal é o bem-estar da sociedade.

*Public sector practitioners must recognize that their organizations work in a unique context in which their stakeholders and accountability differ significantly from those of the private sector – blindly applying private sector knowledge management tools and models may be counterproductive.* (Massaro, Dumay, e Garlatti 2015, 531).

No entanto, a análise sobre o contexto no setor público deve ser observada de forma específica, na medida em que apresenta características diferentes do setor privado, com objetivos estratégicos diferentes, mesmo que complementares, bem como a influência de uma agenda política.

*A separate research agenda is further justified because the public sector is organizationally specific, has different effectiveness concerns and has different levels of representativeness, accountability, and responsiveness* (Massaro, Dumay, e Garlatti 2015, 530).

As sinergias que se podem obter entre os dois setores podem ser muito vantajosas para o Setor Público. Envolver o setor privado e a sociedade civil no co-desenho das soluções de inovação para o Setor Público é uma sugestão da OCDE de forma a repensar as barreiras

organizacionais alargando o leque de atores (OECD, 2022). Criando ecossistemas inovadores onde diversos *stakeholders* contribuem para objetivos que se complementam, revertendo numa melhoria para a comunidade.

*In any case, running innovation in established companies or public organizations means the urgent need of a new appropriate ecosystem which, among others, contains a suitable navigation concept overarching the classic and agile/innovation-driven parts of the organization, both parts feeding the overall strategic and operative and financial navigation system but allowing, in the different parts, different perfectly-fitting basic systems for detailed navigation and steering.* ([Wollmann](#) e [Püringer](#) 2002, 58).

No setor público, o sucesso é medido por métricas que refletem o impacto na sociedade, como a satisfação dos cidadãos, a eficiência na entrega de serviços e a melhoria na qualidade de vida. Nesta área, a importância de uma estratégia de marketing ganha cada vez maior importância, também no Setor Público. No entanto, ainda estão a ser dados passos neste sentido, já amplamente aprofundado nas organizações privadas. *The implementation of marketing concepts to the public sector is still a relatively new topic for researchers and practitioners* (Eid et al. 2019, 1).

Num panorama atual em constante mudança, as organizações têm, cada vez mais, o desafio de inovar. Os cidadãos e os clientes estão cada vez mais exigentes, a tecnologia permite responder de novas formas às mesmas necessidades num mundo cada vez mais VUCA - Volátil, Único, Complexo e Ambíguo (Bennis e Nanus 2003) onde têm de criar respostas inovadoras e com qualidade, precisando de se fortalecer e fomentar um ecossistema de inovação para responder a crescentes desafios externos.

A pandemia COVID 19 veio mudar ainda mais o mundo e a forma como vivemos. Neste sentido, também os serviços têm de se adaptar a uma nova realidade, que vem reforçar a

aproximação digital em primeiro lugar, num contexto cada vez mais local.

Quando se trata do setor público, a abordagem também tem sido considerada uma necessidade, podendo melhorar a satisfação do cidadão, a eficiência dos serviços públicos, a transparência e responsabilidade, além de contribuir para uma melhor alocação de recursos, aumentando o grau de confiança nas políticas.

Incentivando a criação de valor do setor público ao encontro das necessidades dos cidadãos, acresce a importância de utilização de dados de forma transparente, e para responder às necessidades dos clientes/cidadãos.

*Public sector organizations experience even more environmental change than private sector companies because of regular changes in policy and applying short-term horizons related to election cycles (Hashim et al. 2022, 40).*

A par da velocidade da inovação, também os utilizadores dos serviços públicos são cada vez mais informados e exigentes, tendo expectativas de serem atendidos da forma mais rápida, com qualidade, recorrendo ao digital, com uma experiência semelhante a outros serviços. Com consciência e prioridades cada vez mais sustentáveis, socialmente responsáveis e com significado para a comunidade.

*The empirical results suggest that the impact of a negative experience with a public agency is much more pronounced than the effect of a positive one. Decreasing the number of disappointed clients will, therefore, have a stronger effect on increasing trust in the public sector than increasing the number of (already) well-pleased clients: Trust comes on foot and goes away on horseback (Kampen, Van De Walle e Bouckaert 2014, 2).*

Acresce uma revolução digital que pressiona ainda mais o setor público, com mais restrições orçamentais e uma infraestrutura envelhecida perante a transformação digital da sociedade e a explosão de dados, que criam enormes oportunidades e desafios globais a que os serviços

públicos têm de dar resposta. *An improved government through digitization will not only have a growing effect on businesses, but it will also be able to intensify citizen engagement and push for economic growth.* (Alvarenga et al. 2020, 1).

Em suma, a inovação no setor público é uma ferramenta para melhorar a eficiência, a transparência e a participação cidadã. A capacidade do governo de adotar abordagens inovadoras tem um impacto direto na qualidade de vida dos cidadãos e na capacidade do Estado de cumprir sua missão de servir o bem comum. Portanto, investir em inovação no setor público é fundamental para enfrentar os desafios contemporâneos e construir sociedades mais resilientes e justas.

## **2.2 CONTEXTO DE CASCAIS**

Cascais tem um território de 97,4km<sup>2</sup>, com uma população de 214.158, dos quais 20% são estrangeiros de 139 nacionalidades.

Apresenta uma visão estratégica na senda da construção de um território inovador, onde o conhecimento surge como pilar agregador. O princípio da sustentabilidade, a interatividade e as soluções integradas estão na base do planeamento e confluem para dar vida ao conceito de cidadania plena e bem-estar, tendo como objetivo o de oferecer serviços públicos de excelência, com o foco no cidadão e nas suas necessidades. O município de Cascais é reconhecido internacionalmente pela sua disponibilidade para acolher projetos-piloto e tem sido pioneiro na implementação de políticas locais descentralizadas do governo central em áreas-chave como: educação, saúde e bem-estar social.

Esta cultura de inovação em Cascais foi distinguida com o “Prémio Nacional de Inovação” em 2023, na categoria de Empresa Pública ou Administração Pública atribuído pelo consórcio Jornal de Negócios, BPI e Claranet, em parceria com a Nova SBE e a COTEC Portugal, destacando o município de Cascais pelo desenvolvimento de um ecossistema integrado de

inovação, caracterizado por processos de experimentação e inovação, que procuram envolver o governo local, entidades públicas e ONGs, Academia e Empresas, tendo como objetivo central o bem-estar do cidadão (Cascais 2023).

Na senda da construção de um território inovador, o conhecimento surge como pilar agregador, tendo como base do planeamento, a sustentabilidade, a interatividade e as soluções intregadas, de forma a dar vida ao conceito de cidadania plena e bem-estar, assumindo como principais pilares a Inovação das Políticas Públicas Locais e de Gestão Territorial; o Envolvimento da Participação do Cidadão; o uso inteligente da Tecnologia; a atração de investimento, conhecimento e talento; a preservação dos recursos e Património Natural e Cultural. A metodologia de intervenção e articulação adotada pelo município permite a criação de um ecossistema de inovação, através de várias sinergias. Estes incluem a iniciativa privada, organizações e os próprios cidadãos, e foram realizados através de vários projetos-piloto, iniciativas público-privadas e modelos de teste e prototipagem.

Uma cidade cocriada coloca os cidadãos no centro das suas atividades. Em Cascais, esta metodologia tem sido aplicada por muitos anos, e diferentes mecanismos de participação estão disponíveis: mais individual ou na participação em grupo, com propostas dos cidadãos ou através de trabalho voluntário. A participação do cidadão também é sentida na implementação de mecanismos de consulta, e através de sessões públicas e painéis, que procuram manter um canal aberto para *feedback* e construção conjunta. As empresas trazem soluções inovadoras e experimentais para serem implementadas no território. *Startups* e novos empreendimentos, encontram em Cascais um local para desenvolver os seus modelos de negócio. As empresas estabelecidas são desafiadas a colaborar na procura de soluções que elevem a experiência de vida, desenvolvendo oportunidades de crescimento. O envolvimento de universidades e centros de pesquisa no ecossistema é fundamental para respaldar o pioneirismo do município. O concelho, frequentemente, procura o apoio das melhores universidades e pesquisadores para

realizar estudos, diagnósticos e análises de impacto das iniciativas municipais. Exemplo desta sinergia é o Cascais Smart Pole by Nova SBE, um projeto que consiste num *living lab* em Carcavelos em que a interação de todos permitirá caminhar no sentido da neutralidade carbónica. O Município, a academia, as empresas nacionais e internacionais, juntaram-se para criar um projeto promotor do desenvolvimento sustentável e para um futuro neutro em carbono (Cascais Smart Pole 2022).

Além disso, adota também uma atitude de partilha aberta, recebendo com frequência delegações de outras cidades e equipas empresariais, e participando em redes internacionais e protocolos de gemação com várias cidades. Com provas demonstradas, em 2021, foi reconhecida com o 2º lugar dos European Capital of Innovation Awards, onde é destacado que *“Cascais sempre pautou a sua experiência e crescimento em processos de experimentação e inovação, desenvolvendo ideias, prototipando e replicando boas práticas. A estratégia integrada da cidade garante que todas as atividades desenvolvidas pelo município de Cascais têm de olhar para o futuro, considerando todas as decisões do passado e do presente e tornando a qualidade de vida uma certeza”* (EIC 2022).

### **2.3 Framework**

Na revisão de literatura realizada, constata-se que o tema da inovação no setor público e da qualidade dos serviços públicos é abordado, no entanto há ainda pouca literatura com metodologias aplicadas ao mesmo. Concluimos que o conceito de inovação no setor público contempla as vertentes de tecnologia, marketing, equipa e de orientação para o cidadão. Conceitos que encontramos explorados e relacionados na abordagem de Hashim et al. (2022), que apresenta um modelo conceptual (Figura 1) aplicado a uma organização do Setor Público. Os autores defendem que capacidades tecnológicas, de marketing e de equipa são basilares para a inovação em organizações públicas. No modelo apresentado, estas capacidades são dinâmicas, não podendo ser estáticas, permitindo às organizações integrar, adaptar e ajustar

competências internas e externas para gerir condições em ambientes em rápida mudança. *We have little knowledge of how public sector organizations capitalize on their limited internal resources to boost organizational performance* (Hashim et al. 2022, 38).

No seguimento da pesquisa efetuada, na presente revisão de literatura, sobre a inovação no Setor Público, que destaca o papel do uso da tecnologia, o estudo de Hashim et al. (2022) reforça-o, sendo um dos principais fatores transformadores da atualidade, ao qual as organizações, quer privadas quer públicas, têm de acompanhar e atuar com respostas inovadoras. De acordo com Wollmann e Püringer *The fast development of technology offers disruptive options within nearly all industries. There is an overwhelming backlog in the public sector to apply modern Technologies.* (2002, 4).

O marketing tem uma função organizacional, que envolve a criação, a comunicação e a entrega de valor, é fundamental que seja considerado como um alicerce na definição de estratégias no Setor Público. *Marketing capabilities can be described as “a set of complex resources and skills in the marketing field that are the result of a process of knowledge accumulation and its integration with values and norms developed through organizational processes from all over the firm”* (Perez-Cabanero et al. 2012, 120).

A *framework* destaca as capacidades de equipa como sendo vitais para o sucesso de projetos inovadores *It is vital for project team members to work on a common goal and have a similar mission.* (Hashim et al. 2022, 45).

A forma como a equipa se organiza, o seu nível de envolvimento e de conhecimento são fatores determinantes para a prossecução de uma estratégia organizacional eficaz. Defendem que estas capacidades têm maior potencial se forem combinadas com uma estratégia de gestão e se tiverem em consideração os seus clientes.

No seguimento da revisão de literatura realizada sobre a inovação no Setor Público e de acordo com o exemplo do Município de Cascais, concluí-se que estas capacidades, apontadas no

estudo, são conceitos comuns à área da inovação, e que pela sua pertinência devem ser tidos em consideração na abordagem a organizações públicas. Partindo deste posicionamento, pretende-se com este *Work Project* aplicar a *framework* de análise, que parte de um modelo conceptual validado ao nível do Setor Público, desenvolvido Nik Hashim et al. (2022), à presente investigação, que servirá de base para as variáveis da metodologia a ser aplicada.

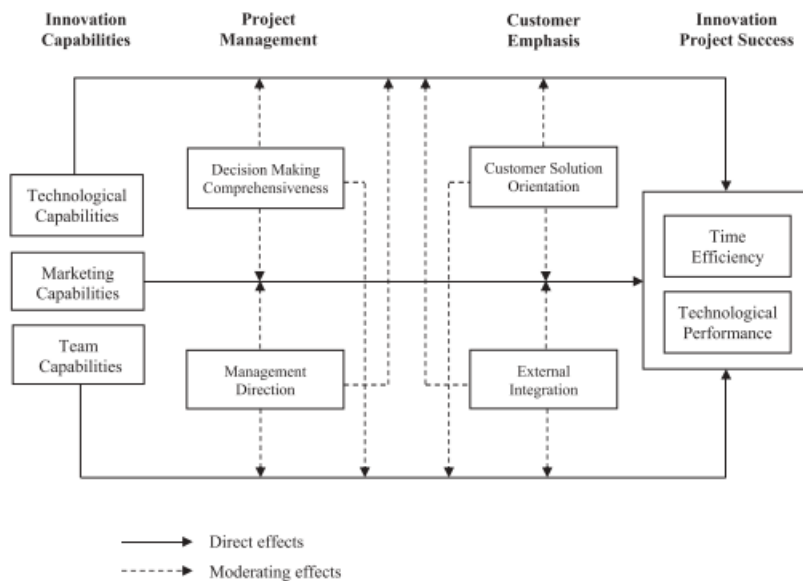


Figura 1. Modelo Conceptual (Hashim et al. 2022)

Este capítulo abordou os principais fatores que determinam a emergência da inovação no Setor Público, temas como o contexto de mudança em que as organizações vivem, onde se inclui a revolução digital, a par da importância de ter o cidadão no centro da estratégia, e a relevância da estratégia de marketing, presentes na literatura, e o seu interesse e abrangência enquadrando as temáticas na presente investigação. Exemplo deste esforço e direção, é o caso do Município de Cascais, onde abordámos as principais medidas que orientam a sua estratégia rumo à inovação. Com base nesta abordagem, o presente *Work Project* pretende avaliar o processo de implementação de um ecossistema inovador no Setor Público. Utilizando, como base, o exemplo de sucesso do Município de Cascais e seguindo a *framework* desenvolvida por Hashim et al. (2022), que assenta nas capacidades dinâmicas que contribuem para projetos

inovadores de sucesso no Setor Público.

A presente investigação servirá de base para a formulação de um modelo que vise avaliar como se relacionam as capacidades tecnológicas, de marketing e de equipa no sentido de promover a orientação para a inovação. O objetivo é, a partir da análise de um caso concreto numa organização, desenvolver conhecimento no que diz respeito ao processo de adoção e implementação de inovações no setor público, contribuindo para um melhor investimento público e para tornar eficaz a utilização dos diversos recursos.

Propõe-se fazer um estudo tendo como pergunta de partida: Quais são as principais condições que contribuem para a implementação de uma estratégia inovadora numa organização pública, de forma a garantir melhores serviços públicos?

Com os seguintes objetivos de investigação:

Objetivo 1: Identificar as capacidades necessárias para promover a inovação no contexto organizacional de uma instituição pública como parte integral de sua estratégia, examinando os recursos e habilidades essenciais que devem ser desenvolvidos ou adquiridos;

Objetivo 2: Desenvolver um modelo prático que permita orientar no desenvolvimento de estratégias de inovação no Setor Público.

### **3. METODOLOGIA**

A presente metodologia baseia-se nos temas e conceitos abordados na revisão de literatura sobre o contexto do Setor Público e a necessidade de inovação e adaptação a mudanças. A orientação para o serviço de qualidade prestado ao cidadão, a importância de soluções tecnológicas, a participação e o contributo do cidadão e a relevância de uma estratégia de marketing. Conceitos, que aliados à informação sobre o estado da arte de Cascais, fornecem importantes pontos de partida, interessantes e complementares para a pesquisa efetuada nesta

investigação.

A *framework* apresentada na revisão de literatura serve de base, com conceitos validados, para a utilização das 5 variáveis a serem observadas, e analisadas nos métodos de recolha, nomeadamente: capacidades tecnológicas, de marketing, de equipa, estratégia de gestão e orientação para o cidadão. A metodologia de apoio à questão de pesquisa explanatória segue o Modelo Dedutivo, deduzindo da teoria, de conceitos e testando variáveis. Aplicam-se Métodos Mistos, sendo importante uma recolha qualitativa, mas também quantitativa.

Foi realizada uma recolha de dados secundários, de forma a analisar o contexto e enquadramento geral bem como o estado da arte em Cascais, e o foco na recolha de dados primários essencialmente na perspetiva da hipótese do estudo.

Neste caso, foram realizadas Entrevistas e aplicados Questionários, num total de 4 entrevistas e 25 questionários, sendo um estudo transversal, com a recolha realizada num momento no tempo. As entrevistas foram aplicadas ao nível executivo e estratégico do município, com o objetivo de obter resultados sobre a orientação e visão estratégica. Os questionários foram aplicados a colaboradores do Município e de Empresas Municipais que estão envolvidos, enquanto líderes e gestores de projetos. O público-alvo foi selecionado de acordo com o seu envolvimento e conhecimento das temáticas nas áreas foco de inovação no município: empreendedorismo, turismo, ambiente, mobilidade, marketing e comunicação, com o objetivo de analisar a consciência para a importância da inovação no desenvolvimento dos projetos em que estão envolvidos. Com a aplicação dos questionários, pretende-se, numa perspetiva sequencial recolher mais dados informativos de forma a cruzar os resultados destes com os da orientação estratégica, obtidos através das entrevistas, sendo o foco não tanto pela sua relevância estatística, mas sim pelo contributo para a expansão dos resultados.

### **3.1 Entrevistas**

A entrevista contempla 11 questões que permitem uma reflexão sobre os 2 fatores analisados

na Revisão de Literatura: a importância da inovação no setor público no seu contexto geral, bem como a visão estratégica para o Município de Cascais. O público-alvo destas entrevistas foi selecionado de forma a garantir uma definição da visão estratégica e da gestão de topo, detentora do compromisso da respetiva execução estratégica. Desta forma, foram identificados 4 entrevistados, que reúnem estas condições e garantem uma correta caracterização da visão estratégica de Cascais. A tabela 1 identifica os entrevistados e o seu grau de participação na organização objeto desta investigação.

### Identificação dos Entrevistados

ENTRE VISTA	FUNÇÃO IDENTIFICAÇÃO	ÁREA	PARTICIPAÇÃO
1	Presidente da Câmara Municipal de Cascais [Carlos Carreiras]	Responsável pela definição da estratégia do município de Cascais.	Decisor Político; Definição Estratégia
2	Vice-Presidente da Câmara Municipal de Cascais [Miguel Pinto Luz]	Responsável pela definição da estratégia do município de Cascais. Tem desenvolvido trabalho no tema das cidades inteligentes e aplicado em casos concretos em Cascais. Desenvolve a estratégia do município nas áreas de inovação e comunicação, mobilidade, conhecimento, instalação e investigação universitária.	Decisor Político; Definição Estratégia
3	Vereador da Câmara Municipal de Cascais [Nuno Piteira Lopes]	Responsável pela definição da estratégia do município de Cascais nas áreas de licenciamento urbanístico, intervenção territorial, promoção do talento, emprego e juventude.	Decisor Político; Definição Estratégia
4	Diretor do Futuro do Município de Cascais [Miguel Major]	Responsável pela execução estratégica nas áreas de inovação e qualificação, gestão territorial, comunicação e serviço ao cidadão e tecnologias de informação.	Implementação e Execução Estratégica.

Tabela 1. Identificação dos Entrevistados

### 3.2 Questionários

No questionário, as variáveis foram medidas numa escala de Likert de 5 pontos, onde os inquiridos indicam a sua opinião de Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Nem concordo nem discordo, Concordo parcialmente, Concordo totalmente, sobre projetos

inovadores no setor público. O questionário tem 2 fases, onde na primeira são inquiridos sobre a importância de projetos inovadores e numa segunda fase sobre projetos em que estejam diretamente envolvidos, de forma a contextualizar a aplicação das capacidades conceptuais. Os questionários abordam os inquiridos sobre 2 contextos: no contexto geral são 3 perguntas sobre a inovação no setor público e na segunda fase são 10 perguntas sobre o contexto individual, focado no último projeto em que os inquiridos tenham estado envolvidos. São 16 perguntas, incluindo a sua caracterização sociodemográfica e desenvolvidas com base nas 5 variáveis definidas. Através do contexto dos questionários pretende-se caracterizar o atual estado de consciência percebida da gestão de projetos inovadores percebido ao nível de gestão intermédia, no Município de Cascais.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS**

Relativamente às respostas aos questionários, a amostra final incluiu os 25 respondentes, sem omissões a qualquer pergunta. Quanto ao género, a repartição dos respondentes foi quase equitativa, sendo que 48% são do sexo masculino e 52% são do sexo feminino. Relativamente à idade, 34% dos inquiridos têm entre 35 e 44 anos e 35% têm entre 45 e 54 anos, o que faz com que estes 2 grupos juntos tenham uma representação de 69% da amostra. No que diz respeito às habilitações académicas, 92% dos inquiridos tem habilitação ao nível do ensino superior.

As respostas dos inquiridos apresentam uma consistência de resultados, que destaca a importância de projetos inovadores no setor público, concordando, que nas várias fases dos seus projetos têm em consideração as necessidades do público-alvo. Quando questionados sobre este tema, 92% dos inquiridos concorda totalmente que conhecer as necessidades do mercado é um fator importante para desenvolver propostas inovadoras e 76% concorda totalmente que encarar o cidadão como o foco central no desenvolvimento dos projetos tem

mais vantagens na sua implementação (Gráfico 1). Quando questionados sobre os projetos em que estão envolvidos, 96% concorda totalmente que o mesmo foi desenhado e/ou adaptado de acordo com as necessidades do público-alvo e também, 96% concorda totalmente que na fase de planeamento do projeto foram tidas em conta as necessidades e interesses do público-alvo. (Gráfico 1).

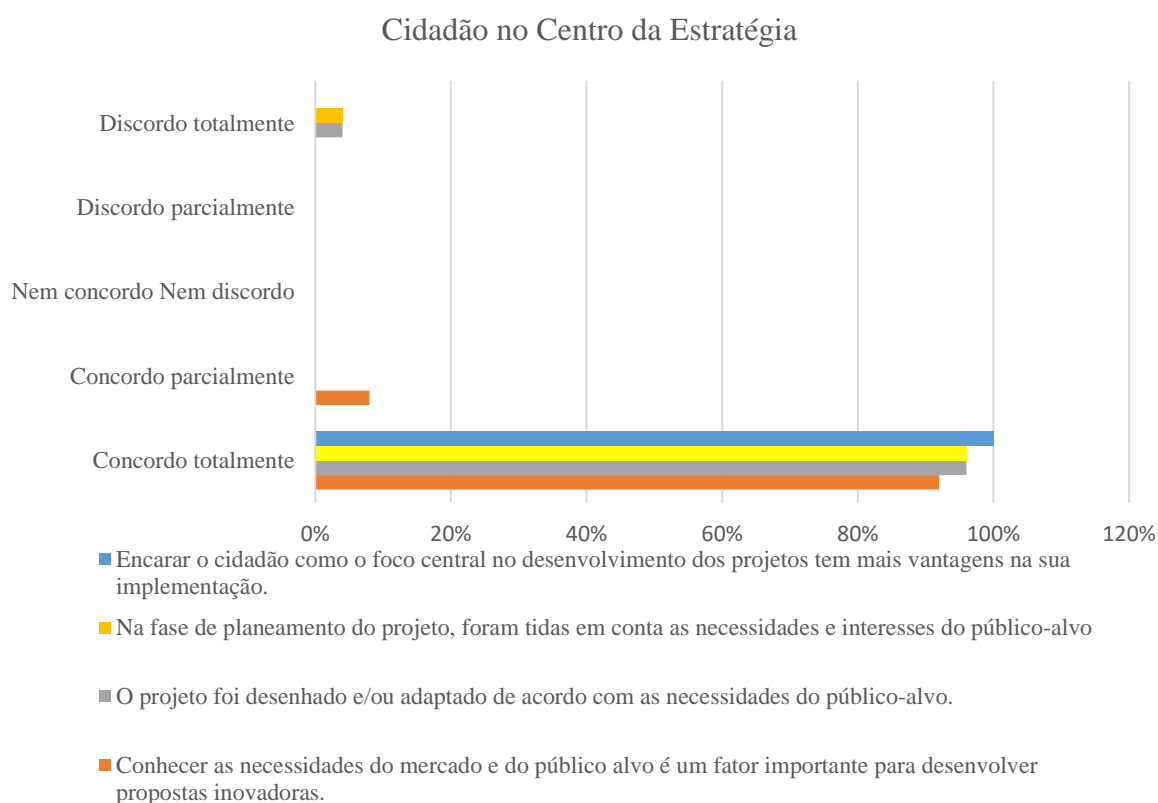


Gráfico 1. Cidadão no Centro da Estratégia – Respostas a Questionário

Observamos que, 96% dos inquiridos considera fundamental a implementação de projetos inovadores no Setor Público, e 100% dos inquiridos concorda que há vantagens em encarar o cidadão como foco central no desenvolvimento dos projetos. No que concerne às áreas consideradas emergentes para a inovação no Setor Público, as respostas tinham como opção as capacidades tecnológicas, de marketing e de equipa, onde consideram que todas as áreas são importantes, e apenas 1 inquirido apresenta outra sugestão a acrescentar às apresentadas, a capacitação pessoal. (Gráfico 2). Podemos neste gráfico constatar que a equipa de trabalho

é um fator que assinalam em primeiro lugar (28%), seguindo-se da tecnologia (24%).

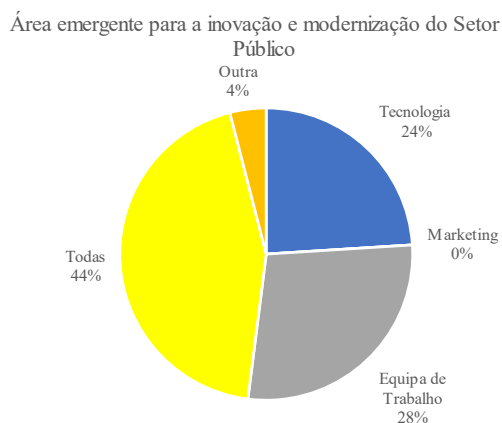


Gráfico 2. Área emergente para a inovação e modernização do Setor Público – Respostas a Questionário

Observamos que nenhum inquirido dá destaque às capacidades de marketing, no entanto, respondem de forma concordante quando questionados sobre a importância de conhecer as necessidades do mercado (100% dos inquiridos) e das necessidades do seu público-alvo (96% dos inquiridos), componentes basilares numa estratégia de marketing.

Quando questionados sobre os projetos em que estão inseridos, 100% dos inquiridos destaca o papel fundamental da organização da equipa de trabalho na sua implementação, bem como da importância de uma orientação estratégica clara e objetiva. Relativamente às capacidades de tecnologia, 84% concorda que os projetos inovadores mais viáveis de terem sucesso são os que recorrem a recursos tecnológicos, e 76% afirma que na implementação dos seus projetos utilizou as melhores capacidades tecnológicas que tinha ao dispor. Através dos questionários, concluímos que os inquiridos estão cientes do papel da inovação no contexto geral e nos projetos que estão a desenvolver. Nas respostas, das variáveis que lhes são apresentadas como condição para a inovação, é notório o destaque para a prioridade de ter em consideração as necessidades do público-alvo, revelando a sua orientação para o serviço público e o impacto na comunidade.

O presente estudo, tem como objetivo primeiro, o de identificar as capacidades necessárias para promover a inovação no contexto organizacional de uma instituição pública como parte integral de sua estratégia, examinando os recursos e habilidades essenciais que devem ser desenvolvidos ou adquiridos. Com este objetivo, estudamos a orientação para inovação em organizações públicas, definindo variáveis para observação. Pretende-se contribuir para o seu aprimoramento, a partir da investigação das dimensões complementares. Com base nas respostas dos inquiridos às variáveis observadas: marketing, recursos tecnológicos, equipa de trabalho, orientação estratégica e orientação para o cidadão, constatamos a identificação de indicadores comuns, através da importância atribuída a cada um (Gráfico 3), em que a percentagem é relativa à totalidade dos pontos concordo parcialmente e concordo totalmente. Observamos o destaque para o conhecimento do público-alvo e do mercado, bem como a organização de equipa.

### Impacto dos Indicadores

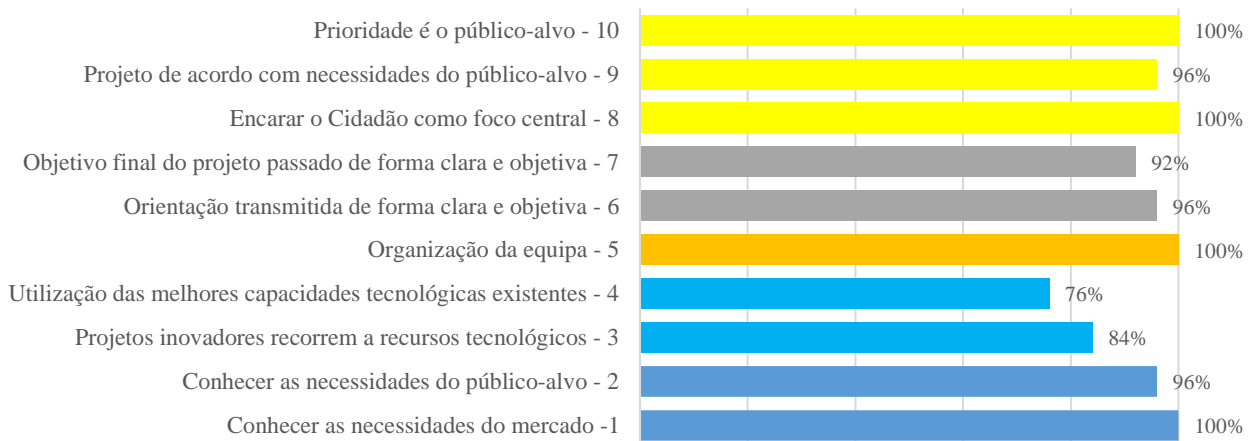


Gráfico 3. Impacto dos Indicadores – Respostas a Questionário

No que diz respeito à análise das entrevistas, todos os entrevistados salientam que as organizações públicas têm de apostar na inovação para oferecer serviços de qualidade, sendo um posicionamento do Município de Cascais. Carlos Carreiras, Presidente da autarquia afirma que *“A inovação é uma constante no nosso dia-a-dia. A Cultura de inovação é fundamental*

*para nos atualizarmos e para estarmos atentos às grandes mudanças, para que tenhamos capacidade de reação e de encontrar respostas para novos desafios, que estão permanentemente a colocar-se*". Observamos que os entrevistados são unânimes nas considerações sobre a estratégia da autarquia ter como foco central o cidadão, salientando que a organização está comprometida com a qualidade de vida dos munícipes, considerando-os como o principal objetivo da sua ação. Defendem uma abordagem que promove a cultura de que, a obra e as ações municipais, têm como finalidade melhorar a qualidade de vida das pessoas. Nuno Piteira Lopes ressalta que *"O nosso foco é sempre nas pessoas, não pensamos de outra forma. Por isso tenho alguma dificuldade em imaginar qualquer estratégia sem que o foco central seja o cidadão e dizer quais são as vantagens. Colocamos a pessoas no centro da nossa decisão, pois, desta forma, sabemos que estamos a trabalhar para o seu bem.*

*Isso implica sermos competentes em áreas como o ambiente, a saúde, a educação, a economia, entre tantas outras.*" O compromisso com os cidadãos é baseado na confiança e na busca do bem comum, adaptando soluções às necessidades da população e do território. Isso incentiva a cidadania ativa e participativa, e a autarquia investe em mecanismos de participação para ouvir a comunidade. Uma abordagem, que de acordo com todos, exige maior transparência, partilha de informações e excelência na prestação de serviços.

Fica claro, através das entrevistas, que projetos inovadores que fazem uso de recursos tecnológicos podem ser bem-sucedidos, desde que a tecnologia seja vista como uma ferramenta e não um fim em si mesma. A tecnologia pode ser fundamental para aumentar a eficiência e eficácia, especialmente em questões de sustentabilidade. Miguel Pinto Luz enfatiza este conceito com uma medida adotada pelo Município: *"Um exemplo disso é a implementação de sensores de enchimento em ecopontos, que otimizou a coleta de lixo em Cascais, resultando em economia de custos, aumento da eficácia e redução das emissões de CO2."*

No entanto, através das respostas percebemos, que é concordante que o sucesso de projetos inovadores depende da harmonia entre tecnologia e pessoas. A evolução tecnológica pode facilitar processos, mas a tecnologia deve ser aliada, não um substituto das pessoas. A integração da tecnologia em projetos inovadores deve respeitar a interatividade com recursos existentes e estar alinhada com a missão e visão da organização. *“Fomentar uma cultura organizacional que valorize a inovação é crucial. Os recursos humanos podem desempenhar um papel na promoção dessa cultura, abrindo espaço à partilha e experimentação, mas não só, esta atitude deve ser estimulada na organização como um todo. A cultura de inovação deve ser transversal, parte do incentivo à criatividade, ao reconhecimento e aceitação do risco e do erro como parte do processo.”*, salienta Miguel Major.

No que diz respeito à variável de estratégia de gestão, os entrevistados acentuam que a passagem de uma estratégia clara e objetiva por parte dos decisores é um fator fundamental para o sucesso na implementação de projetos inovadores, frisando que essa estratégia deve ser sólida, duradoura e criar uma cultura organizacional, sendo fundamental uma comunicação transversal. Nuno Piteira Lopes sublinha que *“Quando queremos implementar uma estratégia é fundamental que todos a compreendam, desde quem a vai implementar, até às pessoas que vão ser impactadas por ela. Se a estratégia for percebida por todos temos a certeza que vai ser bem implementada e que estamos mais próximos de ter o resultado que esperamos. Por isso, é importante ter uma boa comunicação com as equipas e, no nosso caso, com os municípios.”*

Em suma, as respostas à entrevista destacam a importância de colocar o cidadão no centro da estratégia da autarquia, enfatizando o compromisso com a qualidade de vida dos municípios. Essa abordagem promove a cultura de que a principal finalidade das ações municipais é melhorar a qualidade de vida das pessoas, e que a inovação serve este propósito. Sendo fundamental o compromisso com uma passagem da estratégia de forma clara e objetiva por

parte dos decisores.

De forma a que, a presente investigação conte com uma abordagem do panorama específico da estratégia da autarquia, analisada através das respostas dos entrevistados, a Tabela 2 exhibe a relação com as referências obtidas nas entrevistas de acordo com as variáveis, objeto deste estudo e com os indicadores apresentados no Gráfico 3.

### Relação das referências das entrevistas com as variáveis

VARIÁVEL	INDICADOR	REFERÊNCIA (excertos retirados das entrevistas)
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecer as necessidades de mercado</li> <li>2. Conhecer as necessidades do público alvo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customizar a comunicação com o munícipe e receber o seu <i>feedback</i>.</li> <li>• Programa de inovação interna – Inovar Cascais, com o intuito de promover uma cultura de inovação, abrindo a possibilidade de envolvimento de toda a organização na procura de soluções inovadoras para os desafios que o município enfrenta.</li> <li>• Estratégia <i>omnichannel</i> – para conhecer mais e melhor o munícipe.</li> </ul> <p>Identificador: Entrevista 4</p>
Recursos Tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Projetos inovadores que recorrem a recursos tecnológicos são mais viáveis de terem sucesso</li> <li>4. Utilização das melhores capacidades tecnológicas existentes</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamental inovar e usar as ferramentas, a tecnologia, que estão ao nosso dispor.</li> <li>• Continuar a investir em novos processos e em novas tecnologias.</li> <li>• Ecossistema integrado - agregar serviços, permitindo que o munícipe possa tratar dos seus problemas numa única Plataforma.</li> <li>• Investir em soluções inovadoras e utilizar tecnologia emergente para obter resultados eficientes e sustentáveis.</li> </ul> <p>Identificador: Entrevistas 1,2, 3 e 4</p>

Equipa de trabalho	5. Organização da equipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia a todos os níveis da hierarquia da organização - todos os intervenientes de uma organização devem ter esta estratégia interiorizada.</li> <li>• Manter boa comunicação com as equipas.</li> <li>• Clareza no papel de cada área para a visão global.</li> <li>• Estratégia <i>data driven</i> - mecanismo de comunicação para a integração da visão estratégica no planeamento e monitorização do trabalho nas diversas áreas funcionais.</li> <li>• Cultura organizacional que valorize a inovação - abrir espaço à partilha e experimentação.</li> <li>• Espírito empreendedor em todos os níveis da hierarquia - as soluções inovadoras não podem ser somente impostas do topo para a base.</li> <li>• Equipas altamente focadas e dedicadas na implementação de projetos, o sucesso destes.</li> </ul> <p>Identificador: Entrevistas 1,2, 3 e 4</p>
Estratégia de Gestão	6. Orientação transmitida de forma clara e objetiva 7. Objetivo final do projeto passado de forma clara e objetiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso total com a Inovação.</li> <li>• Compromisso com um serviço de qualidade.</li> <li>• Modelo de negócio assente na qualidade de vida.</li> <li>• Ter uma estratégia clara, sólida e duradoura – cultura de organização.</li> <li>• Uma cidade planeia-se antes de se construir. Ter objetivos claros e rodear-se dos melhores parceiros para pensar.</li> <li>• Estratégia percebida por todos - garantia que é bem implementada.</li> </ul> <p>Identificador: Entrevistas 1,2, 3 e 4</p>
Orientação Cidadão	8. Encarar o Cidadão como foco central no desenvolvimento dos projetos 9. Projeto desenhado de acordo com necessidades do público-alvo 10. Prioridade é o público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípio do “cidadão cliente”</li> <li>• Território centrado no município e voltado para o futuro</li> <li>• Perspetivar o cidadão enquanto cliente</li> <li>• Organização dos serviços em função da entrega e do resultado</li> <li>• As pessoas são a prioridade - estão no centro da política</li> <li>• Conceito interiorizado na cultura da organização - todos sabemos que as pessoas são o nosso fim</li> <li>• Cidadão no centro - considerar os seus desafios e necessidades na procura de soluções, adequando a melhor resposta às reais necessidades da população.</li> </ul> <p>Identificador: Entrevistas 1,2, 3 e 4</p>

Tabela 2. Quadro resumo das evidências referência das entrevistas

## 5. CONCLUSÕES E SOLUÇÃO PROPOSTA

O estudo revela que o conceito de inovação é devidamente reconhecido como sendo primordial para o Setor Público, assumindo-se que se trata de uma ferramenta para melhorar o desempenho organizacional, otimizando os recursos disponíveis para assegurar que os destinatários das políticas públicas tenham a resposta às suas necessidades, sempre com a garantia de um serviço de qualidade.

Quando questionados sobre a importância da organização de equipa, quer os gestores, quer os decisores acentuaram a importância de uma cultura organizacional, de uma boa comunicação e da relação deste ponto com uma clara e objetiva passagem da estratégia.

Relativamente à variável de capacidades de marketing, o estudo revela que é um conceito pouco percebido pelos gestores e que serve de apoio à gestão, fundamentado as medidas que são unânimes e que enaltecem a estratégia a confluir para o cidadão.

Concluimos assim que, partindo da base de estudo de Hashim et al. (2022), as capacidades são dinâmicas, e que fundamentalmente, também são relacionais, e que são fatores de sucesso para a implementação de projetos inovadores.

Analisando as variáveis predefinidas, observamos que, enquanto a investigação de Hashim et al. (2022) os resultados expressam-se essencialmente em 3 variáveis: capacidades tecnológicas, de marketing e de equipa, neste estudo, a análise dos dados da amostra, revela predominância para as 2 variáveis de gestão estratégica e orientação para o cidadão.

Os 2 grupos, de decisores e de gestores ressaltam a importância da definição de uma estratégia bem definida, transmitida de forma clara e objetiva, e que seja orientada para soluções inovadoras. A condição comum, transversal e com maior destaque para a amostra foi a importância de colocar o cidadão no centro como o foco primordial para a implementação de projetos inovadores e direção da estratégia. Um conceito que vem reforçar ao Setor Público, a relevância de encarar o cidadão à semelhança do Setor Privado com o cliente, para onde confluem as estratégias de gestão e de marketing, conforme analisado na revisão de literatura.

Como resultado, apresenta-se o Modelo Prático, na Figura 2, que responde ao objetivo 2 desta investigação, permitindo uma base de orientação no desenvolvimento de estratégias de inovação no Setor Público. O Modelo Prático proposto adota três escolhas:

**Cidadão no Centro:** A direção da estratégia deve colocar o foco da sua atuação e das decisões no cidadão. Esta abordagem deve ser a base para o desenvolvimento e implementação de projetos inovadores que visam a melhoria dos serviços. Este conceito é altamente defendido ao nível da estratégia pelos entrevistados, e ao nível do desenvolvimento e implementação de projetos, de acordo com os inquiridos ao questionário, tendo sido, o fator fundamental apontado. É assim, apresentado como o ponto central de toda a estratégia de inovação, para o qual as capacidades dinâmicas tecnológicas, de marketing e de equipa são orientadas e se relacionam entre si, na senda de oferecer serviços de qualidade e adequados ao cidadão.

**Capacidades Dinâmicas e Relacionais:** Em conclusão da metodologia aplicadas e no seguimento da revisão de literatura, considera-se que as capacidades tecnológicas, de marketing e de equipa, abordadas no estudo de Hashim et al. (2022), são as que também se destacam na presente investigação. É referido que as mesmas são dinâmicas, assumindo a função de se adaptarem e inovarem em resposta às mudanças do ambiente. Neste estudo, concluímos que, as capacidades dinâmicas, são, também, relacionais. O sucesso depende da interação entre as mesmas, numa interdependência fortalecedora, consolidada e sustentável.

**Estratégia de Inovação:** A orientação da estratégia, bem como a forma como é gerida a sua comunicação aos diferentes níveis hierárquicos é considerada fundamental para o sucesso na implementação de projetos inovadores. Sendo fulcral que a estratégia, na sua definição, tenha um compromisso e predisposição para a inovação. Este fator, no presente estudo é apontado como a base que interliga e sustenta todos os fatores, sendo um pilar crucial, apontado como vital para toda a amostra da investigação.

## Modelo Prático para Implementação de Projetos Inovadores



Figura 2. Modelo Prático para Implementação de Projetos Inovadores – elaboração própria

Em suma, este estudo, permite concluir quais são as principais condições que contribuem para a implementação de uma estratégia inovadora numa organização pública, de forma a garantir melhores serviços públicos, respondendo à pergunta proposta, onde concluímos que o grande fator de diferenciação a destacar é o foco da estratégia de inovação confluir para o cidadão no centro da decisão, das respostas e dos serviços.

Para futuras investigações há potencial para expandir a amostra, incluindo um maior número de elementos, de forma a obter uma compreensão mais abrangente sobre o tema do estudo. É, também, importante referir a importância de, em investigações futuras, desenvolver o conceito de *customer centricity*, que só por si tem um enorme significado, como forma de melhoria de uma estratégia de marketing e da melhoria de serviços de qualidade ao nível do setor público.

No final deste estudo, fica claro que, é o cidadão a bússola que orienta a estratégia das organizações públicas. Na sua missão de servir, com o propósito de inovar para oferecer

serviços públicos de qualidade num mundo em constante transformação, a estratégia de inovação reside num processo de cocriação, com cidadãos e serviços conectados.

## 6. REFERÊNCIAS

- Alvarenga, Ana, Florinda Matos, Radu Godina, and João C.O. Matias. 2020. “Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector.” *Sustainability (Switzerland)* 12 (14). <https://doi.org/10.3390/su12145824>.
- Eid, Riyad, Amna Al Zaabi, Rashed Alzahmi, and Yasmeeen Elsantil. 2019. “Integrating Internal Branding Antecedents, Customer and Job Satisfaction in the Public Sector.” *International Journal of Organizational Analysis* 27 (5): 1480–1503. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2018-1548>.
- Kampen, Jarl K, Steven Van De Walle, and Geert Bouckaert. 2014. “Public Performance & Management Review Assessing the Relation Between Satisfaction with Public Service Delivery and Trust in Government. The Impact of the Predisposition of Citizens Toward Government on Evaluations of Its Performance.” <https://doi.org/10.1080/15309576.2006.11051881>.
- Massaro, Maurizio, John Dumay, and Andrea Garlatti. 2015. “Public Sector Knowledge Management: A Structured Literature Review.” *Journal of Knowledge Management* 19 (3): 530–58. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>.
- Hashim, Nik & Ann, Yap & Ansary, Amin & Xavier, John. 2020. “Contingent Effects of Decision-making and Customer Centricity on Public-Sector Innovation Success.” *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 34. 1-35. <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1761000>.
- OECD. 2002. “Recomendação do conselho da ocde sobre integridade pública.”. [www.edelman.com/trust2017/](http://www.edelman.com/trust2017/). <https://www.oecd.org/>
- [Wollmann](#), P. e [Püringer](#), R. (editors). 2002. *Transforming Public and Private Sector Organizations: Implementing Sustainable Purpose, Travelling Organization and Connectivity for Resilience*. Springer

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance* Michael E. Porter. The Free Press.

<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=c08af65c-d1e8-3a3c-b172-31da3dacad331>.

Warren G. Bennis, and Burt Nanus. 2003. *Leaders : The Strategies for Taking Charge*. [Pymble, NSW]: Harper Business.

<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=d7abac44-9dea-39c4-9d63-dbb33339fe42>.

Copyright © Cascais. 2023.

22 Junho 2023. <https://www.cascais.pt/noticia/cascais-recebe-premio-nacional-de-inovacao>.

Copyright © Cascais. 2023.

22 Junho 2023. <https://www.cascais.pt/noticia/cascais-recebe-premio-nacional-de-inovacao>.

CSP ©. 2022. “Política de privacidade e Cookies”. Termos e Condições

2022. [Cascais Smart Pole](#).

© European Union. 1995-2023. [Second place: Cascais \(Portugal\) \(europa.eu\)](#).

## **7. ANEXOS**

<b>7.1</b> Lista de Figuras, Tabelas e Gráficos .....	31
<b>7.2</b> Sumário das Perguntas do Questionário .....	32
<b>7.3</b> Sumário das Perguntas da Entrevista .....	34
<b>7.4</b> Gráficos com respostas dos Questionários .....	36

## 7.1 LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo Conceptual de Nik Hashim et al. 2022 .....	12
<b>Figura 2</b> – Modelo Prático para a Implementação de Projetos Inovadores .....	26
<b>Tabela 1</b> – Identificação dos Entrevistados .....	15
<b>Tabela 2</b> – Relação das referências das entrevistas com as variáveis .....	22
<b>Gráficos 1 a 9</b> – Respostas a Questionários:	
<b>Gráfico 1</b> - Cidadão no Centro da Estratégia .....	17
<b>Gráfico 2</b> - Área emergente para a inovação do Setor Público .....	18
<b>Gráfico 3</b> - Impacto dos Indicadores .....	19
<b>Gráfico 4</b> – Idade .....	36
<b>Gráfico 5</b> – Habilitações Académicas .....	36
<b>Gráfico 6</b> - Implementação de projetos inovadores no Setor Público .....	37
<b>Gráfico 7</b> - Equipa de Trabalho .....	37
<b>Gráfico 8</b> - Orientação Estratégica .....	38
<b>Gráfico 9</b> - Recursos Tecnológicos .....	38

## **7.2 SUMÁRIO DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO**

1. É fundamental a implementação de projetos inovadores no Setor Público.  
  
(se pretender, justifique a sua resposta no campo para o efeito)
2. Qual a área que considera ser emergente para a inovação e modernização do Setor Público?
3. Considera que projetos inovadores que recorram a recursos tecnológicos são mais viáveis de terem sucesso?
4. Encarar o cidadão como o foco central no desenvolvimento dos projetos tem mais vantagens na sua implementação.
5. Ter uma equipa de trabalho, multidisciplinar, envolvida do início ao fim do projeto, é um fator de sucesso para a implementação de projetos inovadores.
6. A organização da equipa de trabalho tem um papel fundamental na implementação do projeto
7. A orientação da estratégia passada de forma clara e objetiva, é um fator fundamental para o sucesso no desenvolvimento e implementação do projeto.
8. Conhecer as necessidades do mercado e do público alvo é um fator importante para desenvolver propostas inovadoras.
9. O projeto foi desenhado e/ou adaptado de acordo com as necessidades do público-alvo.
10. Na fase de planeamento do projeto, foram tidas em conta as necessidades e interesses do público-alvo

11. O objetivo final do projeto foi passado de forma clara e objetiva à equipa de trabalho.
12. No desenvolvimento do projeto, foram utilizadas as melhores capacidades tecnológicas que temos ao dispor.
13. No desenvolvimento do projeto, o foco foi a qualidade do projeto final.
14. Idade.
15. Género.
16. Habilitações Académicas.

### **7.3 SUMÁRIO DAS PERGUNTAS DA ENTREVISTA**

1. As organizações públicas têm de apostar na inovação para oferecer serviços de qualidade. Concorda com esta afirmação? Em que medida o Município de Cascais está comprometido com a inovação?
2. É fundamental apostar na confiança nas organizações públicas para todos. Considera que uma estratégia centrada no cidadão pode contribuir para este aumento de confiança?
3. Cascais destaca-se pelo desenvolvimento de um ecossistema integrado de inovação, com o cidadão como ponto central. Quais são as principais medidas para atingir esta estratégia?
4. Um dos tópicos que assume, hoje maior importância, é a criação de laboratórios de inovação com múltiplos parceiros do setor público e privado. Também nesta área Cascais tem tido uma ação fundamental. Em que medida se tem concretizado?
5. Cascais assume-se como o melhor sítio para viver um dia ou uma vida inteira. Quais considera ser os fatores de sucesso para suportar esta estratégia?
6. Que compromissos, o Município de Cascais assume para com um futuro inovador?
7. De que forma, Cascais pode incentivar a agenda da inovação no Setor Público?
8. Considera que, uma correta passagem da estratégia por parte dos decision makers, com uma direção clara e objetiva, é um fator fundamental para o sucesso na implementação de projetos inovadores? Em que medida?
9. Considera que a organização da equipa de trabalho/recursos humanos têm um papel

fundamental para o sucesso na implementação de projetos inovadores?

10. Projetos inovadores que recorram a recursos tecnológicos são mais viáveis de terem sucesso?

11. Quais considera ser as maiores vantagens de encarar o cidadão como o foco central no desenvolvimento de uma estratégia?

## 7.4 GRÁFICOS COM RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS

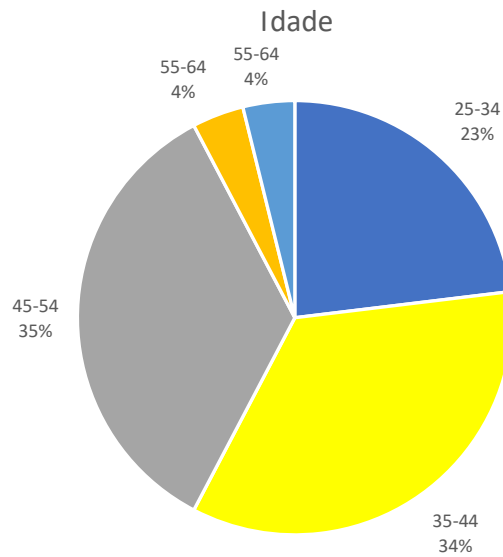


Gráfico 4. Idade - Respostas a Questionário

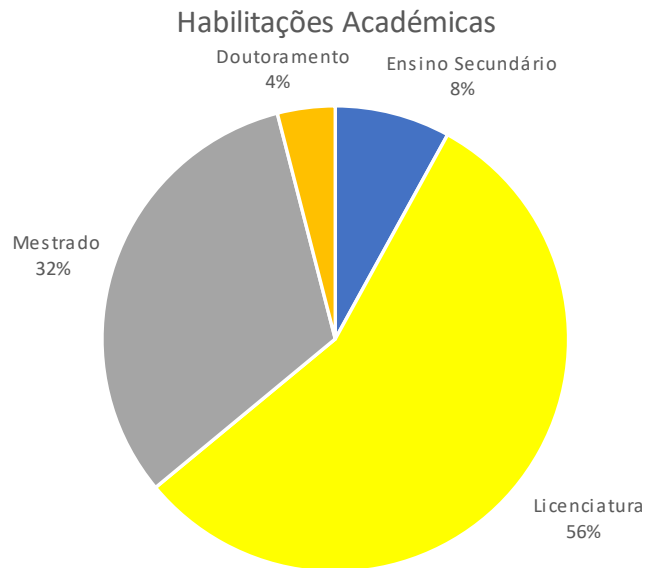


Gráfico 5. Habilitações Académicas - Respostas a Questionário

### É fundamental a implementação de projetos inovadores no Setor Público

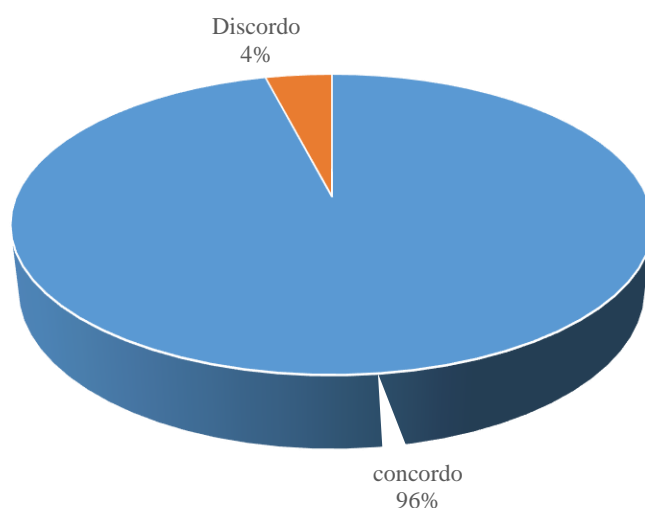
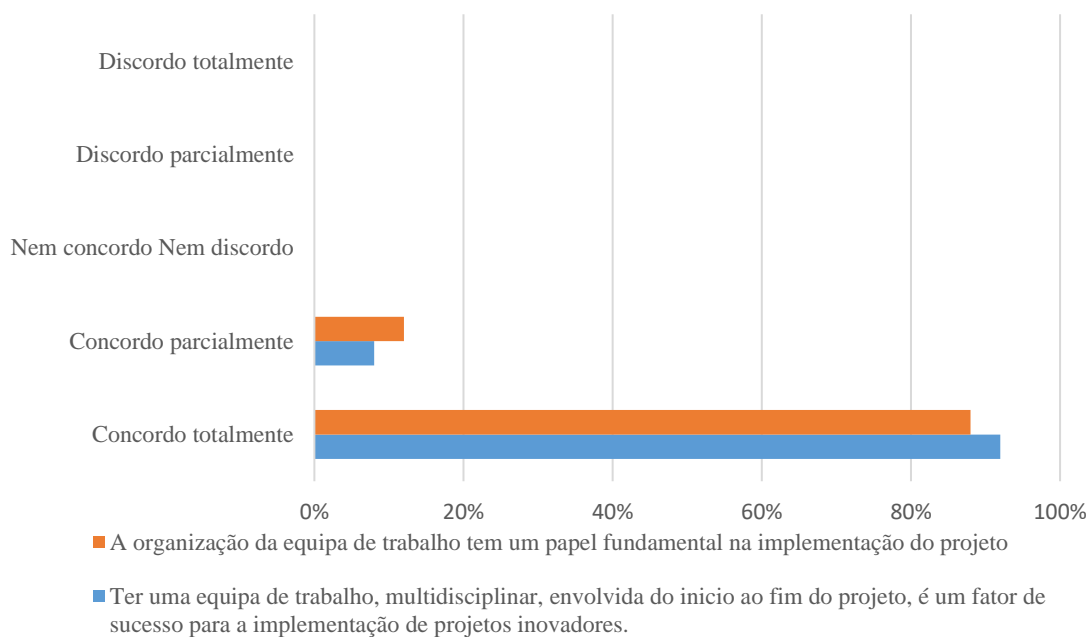
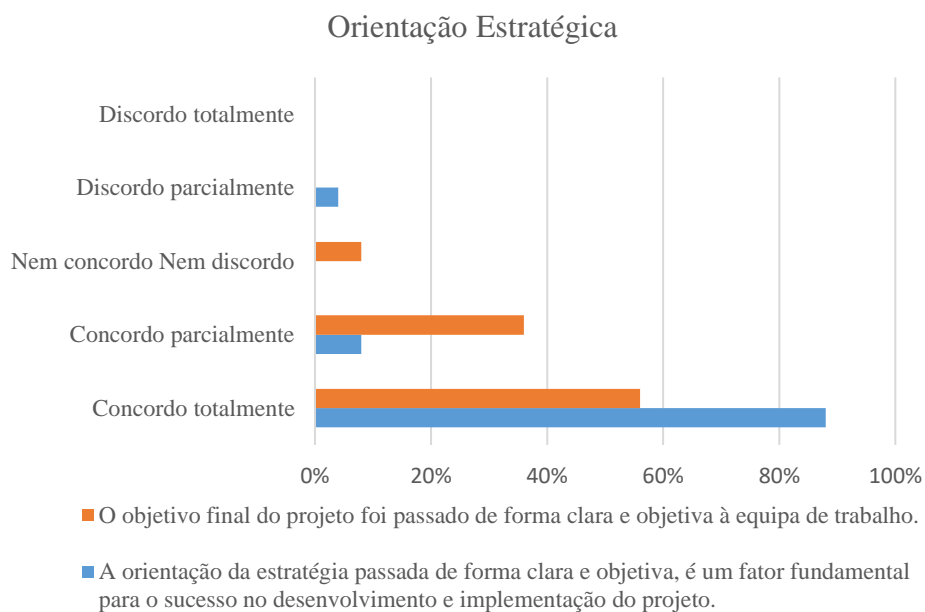


Gráfico 6. Implementação de projetos inovadores no Setor Público - Respostas a Questionário

### Equipa de Trabalho





G Gráfico 8. Orientação Estratégica - Respostas a Questionário

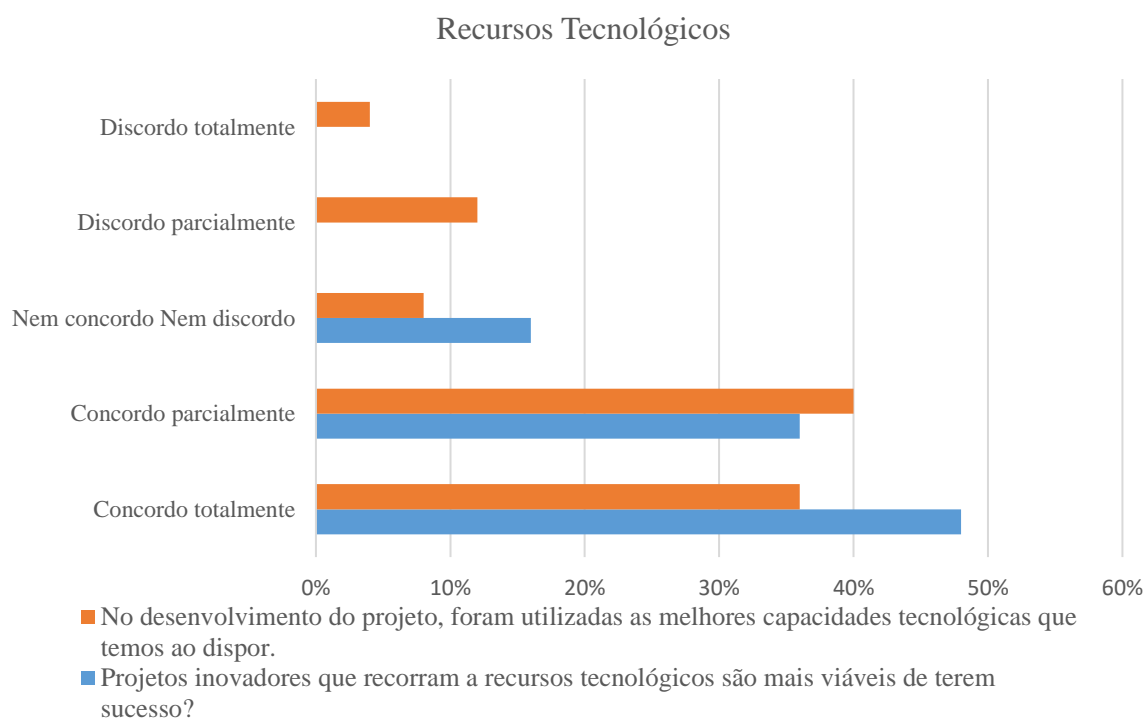


Gráfico 9. Recursos Tecnológicos - Respostas a Questionário

