

MARQUES, Rui, e FERRAZ, David (Organizadores). *Governança Integrada e Administração Pública*. Lisboa: INA Editora, 2015. 263 pp.

1 – Os problemas sociais complexos que vivemos exigem uma nova cultura organizacional das instituições públicas que privilegie a partilha de recursos e a parceria estratégica, estruturada em torno de modelos de liderança colaborativa, participação efetiva das partes interessadas e monitorização adequada. “Essa aposta passa pela construção, desenvolvimento e manutenção de relações inter-organizacionais de colaboração, para gerir problemas complexos, com maior eficácia e eficiência” (Marques, 2015).

Publicado em finais de 2015, pelo INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, o livro *Governança Integrada e Administração Pública*, é um instrumento de trabalho muito útil, completo e até didático sobre a teoria, a prática e os desafios relacionados com este tema, em destaque na agenda para a Administração Pública: a Governança Integrada (GI).

Foi apresentado na Primeira Conferência GOVINT "Governança integrada: a experiência internacional e os desafios para Portugal", realizada no auditório da Fundação Calouste Gulbenkian, em 2015, promovida pelo Fórum Govint, uma plataforma, “ela mesma, exemplo de uma dinâmica colaborativa, graças à qual tem vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas que pretendem contribuir para mobilizar as instituições portuguesas, a vários níveis, para a governança integrada”.

Trata-se de uma abordagem pluri-autoral, internacional, muito abrangente no que respeita à importância da colaboração, incontornável, se queremos sobreviver – “Só vão sobreviver aqueles que souberem colaborar” (Marques, 2017)¹ – e se quisermos avançar como País organizado e civilizado e não como um País suspenso no tempo onde “não somos o que fomos, mas ainda não somos o que verdadeiramente queremos ser”².

Os seus organizadores, **Rui Marques**, Coordenador Executivo do Fórum Govint e **David Ferraz**, à época Dirigente no INA e Professor no ISCTE, reuniram um conjunto de contributos, que resultam de investigações já concluídas ou ainda em curso, de *public officials* e académicos, que há muito se interessam pelo tema, encadeando-os com os resultados das suas anteriores pesquisas. Neste quadro se inscrevem as suas respetivas Teses

¹ <https://www.publico.pt/2017/12/19/politica/entrevista/so-vao-sobreviver-aqueles-que-souberem-colaborar-1796292>

² *Portugal - O Futuro é Possível*, 2016

de Doutoramento “Problemas sociais complexos e governação integrada – Contributos para um modelo de governação integrada a partir de estudos de caso sobre o Centro Nacional de Apoio ao Imigrante e a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens da Amadora” (Rui Marques) e Dissertações de Mestrado “A Seleção de Dirigentes Públicos no Contexto da Evolução dos Modelos de Estado e de Administração. Contributo para a definição de uma política integrada” (David Ferraz).

O livro está estruturado em cinco partes, permitindo ao leitor tomar conhecimento e obter informação profunda sobre o tema, em Portugal, mas também em *cinco outros países bem sucedidos e com longa experiência em tornar o sector público menos dispendioso e mais adequado às necessidades públicas, proporcionando serviços de maior qualidade aos cidadãos* (p.83), com os quais estabelece uma análise comparativa, sendo que dois deles são Estados-Membros da União Europeia, o Reino Unido (2015) e a Holanda. Suportando e sintetizando o exposto no texto, 18 quadros extremamente pedagógicos, um corpo significativo de apêndices teóricos, muito esclarecedores, sobre “Princípios elementares sobre a implementação de abordagens de Governação Integrada” (p. 201), sequenciais às referências das fontes e bibliografia.

2 - Logo no **Prefácio**, Rui Marques descreve, de forma sucinta, o objetivo, estrutura e conteúdos desta obra, que aborda como tema central a GI, deixando adivinhar, desde logo, a qualidade dos artigos que vamos encontrar, e permitindo ao leitor/a ter uma panorâmica muito clara do que pode descobrir, bem como adaptar a leitura às suas necessidades.

Na **primeira parte**, é feito um **enquadramento teórico e concetual** da temática da GI. Rui Marques disserta sobre o conceito de GI para resolver problemas complexos, uma teoria que forjou à prática, pois o próprio elaborou a sua Tese de Doutoramento, defendendo do ponto de vista teórico, ou seja, dando consistência académica, ao que experimentou na prática quer enquanto Alto Comissário para a Imigração e Diálogo Intercultural quer enquanto Coordenador Nacional do Programa Escolhas, o que é, em si, muito inovador, pois habitualmente é percorrido o caminho inverso.

São propostos três pilares para a clarificação do conceito de GI: “*Pilar 1 – Construção, desenvolvimento e manutenção de relações inter-organizacionais de colaboração*”; *Pilar 2 – A colaboração fator crítico chave da GI*; *Pilar 3 – Outros fatores críticos: Liderança*,

Participação, Comunicação e Avaliação” que sustentam que a GI é um processo relacional e dinâmico que parte do princípio que as relações são mais importantes que os recursos. Defende que este modelo é mais sustentável no tempo e nos recursos alocados, ainda que esta tarefa de construir relações inter-organizacionais de colaboração seja desafiante e tantas vezes desvalorizada.

É, no entanto, reconhecido que muitos dos problemas sociais complexos com que lidamos estão fora do alcance de uma solução definitiva, porém, será sempre possível fazer mais e melhor, adotando um “pensamento sistémico que contemple o todo e as partes, assim como as conexões entre as partes, estudando o todo, para compreender as partes. O oposto é o reducionismo, ou seja a ideia de que algo é simplesmente a soma das partes” (pág. 35).

Como refere Helena Rego no Capítulo 2 desta primeira parte – Complexidade, *intelligence* e Governação: “Quanto mais enfrentamos problemas globais, que necessariamente afetam o Estado e a Administração Pública (AP) portuguesas, mais tomamos consciência da interdependência das várias facetas de um mesmo problema. O mundo globalizado e com crescentes dificuldades deve ser analisado numa perspetiva sistémica, holística, integradora, tanto para soluções como para conclusões”. Urge ensinar modos diferentes de ver os mesmos problemas, é essa elasticidade que é necessária na forma de encarar os problemas que se colocam à AP.

“Num mundo influenciado pela crescente conectividade, mas também pela globalização e pela mobilidade humana, terminaram os tempos de um amanhã previsível, de causas que geram efeitos constantes ou trajetos lineares. As múltiplas interações, previsíveis e imprevisíveis, desejadas e indesejadas, de grande e de pequena magnitude, que definem a complexidade dos nossos dias e às quais todos os cidadãos e todas as instituições, incluindo o Estado e a AP, não estão isentos, sugerem a adoção de estruturas mais horizontais e menos hierarquizadas, que incorporam a participação e contributos das redes de diferentes *stakeholders*.” (p...)

“Hoje, é inquestionável que o paradigma da complexidade (Morin, 1990) veio para ficar.”. Este facto coloca como desafio escolher outro modelo de análise e resolução de problemas.

“Acresce a esta complexidade dos problemas que o aumento das expectativas dos cidadãos face à resposta pública, as dinâmicas dos processos de luta política em democracia e a forte

exposição e influência imediatas, fazem da intervenção do Estado um verdadeiro quebra-cabeças (p. 14).

“Cada problema pode ser entendido como sintoma de outro problema, atravessando áreas disciplinares e fronteiras de organizações. Um primeiro quadro “adaptado de Kreuter et al. (2004)” clarifica as diferenças entre “problema linear” e “problema complexo”.

Segundo estes autores, entre os problemas classificados como complexos e que evidenciam esta transformação de paradigma – do linear para o complexo – e que colocam enormes desafios à cultura organizacional das instituições públicas, encontram-se a pobreza extrema, o desemprego, as crianças e jovens em risco, a integração de imigrantes, a violência doméstica, o decréscimo demográfico, a desertificação, o terrorismo internacional, a poluição ou o cibercrime.

Na segunda parte do livro, faz-se uma alusão à GI enquanto contributo para uma possível mudança de paradigma na AP, apresentando-se as especificidades da AP na resposta à complexidade.

Logo no capítulo 3, **Isabel Corte-Real** levanta questões como “porque importa a *governança integrada* para o sector público e para os decisores públicos? Impõe um novo paradigma? Substitui/exclui outros contributos da teoria da gestão?” Concordamos com a autora: “*Nenhuma destas perguntas tem resposta dicotómica ou binária. Quer dizer, o sim ou o não, não são resposta*”.

No capítulo 4, **Ricardo Alves e David Ferraz** tratam *as especificidades da AP na resposta à complexidade*, numa abordagem adaptada das Dissertações de Mestrado em AP (ISCTE), defendidas por estes autores em 2011 e 2008, respetivamente. Apresentam a sua visão do que são as especificidades da AP, antes de analisarem as mais-valias das GI, através da qual é expectável a existência de um novo papel por parte das entidades públicas na resolução de problemas complexos.

Nesta linha começam, então, por especificar que “*a AP deve reger-se por linhas de justiça, equilíbrio, imparcialidade e solidariedade, e tem como obrigação a prestação de contas, de responsabilização pelo trabalho desenvolvido com a utilização de dinheiros públicos*”. Depende do poder político, em concreto do Governo, mas “*detém a exclusividade do poder coercivo, exercendo, legalmente mandatado, a sua autoridade por via de um conjunto de poderes públicos*”. Ou seja, segundo estes autores, os organismos do setor público

caracterizam-se pelo seu papel específico em alguns domínios que os diferenciam de outros organismos, ainda que estes últimos possam ser responsáveis pela execução de determinados “serviços públicos”.

Distinguem Administração pública e Administração Privada no que respeita ao *objeto, fins, âmbito de atuação, financiamento, valores e concorrência, chegando à conclusão que a especificidade do setor público tem sobretudo que ver com o facto deste, enquanto instrumento do Estado, funcionar segundo normas e lógicas políticas, ao passo que nas organizações empresariais, ao contrário, a racionalidade está no seu próprio fim.*(p.56) *Confrontam-se, pois, o interesse geral, tendo obrigatoriamente, de proceder de forma diferenciada.*

A **terceira parte** deste livro fala da GI em diferentes países, apresentando casos práticos.

“Como podemos sobreviver à inexistência de uma cultura de colaboração e de uma linguagem comum?”; Como dar respostas eficientes e colaborativas?; Como reagir contra o Estado despesista, uma perspetiva, hoje transversal, e crescentemente consensual quanto à sua existência nas sociedades europeias?; Como providenciar uma resposta pública com menos recursos – ou, no mínimo, sem aumento dos recursos atuais – fazendo “mais com menos?”

são perguntas-chave que iniciam a abordagem prática que se segue e que exemplifica, com casos de países como o Reino Unido, a Holanda, a Austrália, a Nova Zelândia e a Noruega, como a sua experiência poderá contribuir para uma difusão de uma abordagem de GI na decisão pública, sobre problemas complexos que hoje se colocam ao Estado e à AP, também em Portugal.

“A nossa herança organizacional, nomeadamente no Estado, ainda é, no essencial, fruto do modelo burocrático. É caracterizada pela valorização do carácter legal das normas e regulamentos, da formalidade das comunicações, da divisão rígida do trabalho, de um modelo hierárquico de autoridade e hegemonia de rotinas e procedimentos.”

Ora, este modelo já demonstrou evidentes dificuldades na obtenção de resultados e na resolução efetiva dos problemas sobre os quais atua. Se esta dinâmica burocrática podia ser considerada adequada à realidade social do século XIX e início do século XX, hoje choca frontalmente com a natureza e as condicionantes do século XXI. Acresce que, nas últimas décadas, foi desenvolvido um forte e ambicioso “modelo social europeu”, no sentido de

garantir proteção social aos cidadãos, mas que é financeiramente muito exigente. Esta crescente mobilização de recursos financeiros levou a que o “Estado social” entrasse em crise e é notório, hoje, o desequilíbrio das contas públicas em vários países, não só pela incapacidade de criar riqueza por via do crescimento económico, pelo défice democrático e pelo aumento da esperança de vida, mas também pelo declínio dos modelos organizacionais e pela fragmentação de competências e responsabilidades.

O conceito de GI é, portanto, apresentado como uma abordagem inovadora na resposta ao desafio que constitui a gestão da complexidade e que é colocado, hoje, à sociedade e às suas organizações, que padecem das fragilidades da abordagem burocrática ou até da “Nova Gestão Pública” que vingou nos anos 80 e 90 do Século XX, em detrimento de uma nova tendência – com uma forte influência do universo anglo-saxónico – de uma abordagem holística e sistémica que, neste livro, é definida como “governança integrada” (Marques *et al.*, 2014).

Partindo da realidade destes países descrevem-se, então, alguns casos portugueses de GI. Portugal é objeto de uma abordagem particular na **quarta parte**, onde são apresentadas as conclusões do Seminário “Problemas Sociais Complexos – Desafios e Respostas”, que teve lugar na Fundação Gulbenkian, nos dias 11 e 12 de Julho de 2014, e que enquadram a AP portuguesa no que respeita à GI.

Mafalda Lopes dos Santos, Pedro Calado e Marisa Horta, Pedro Calado e Luísa Malhó, Joana Garcia da Fonseca e Ana Teresa Louro referem casos portugueses de GI, procurando dar a conhecer o enquadramento institucional, as problemáticas e as práticas, designadamente:

- nos Centros Nacionais de Apoio ao Imigrante (CNAI) – abertos em 2004, em Lisboa e no Porto, pelo então Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas (atual Alto Comissariado para as Migrações) que resultam da constatação da realidade vivida por cidadãos imigrantes em Portugal no dealbar do século XXI, quando o número de estrangeiros a residir no nosso país mais do que duplicou de 1995 a 2014 (cap.11)

- no Programa Escolhas – tendo em conta a experiência acumulada, ao longo de 15 anos, no que concerne ao trabalho em rede e em parceria, tendo a GI, neste caso, como palco de atuação o desenvolvimento de projetos locais dinamizados em territórios vulneráveis, onde a rentabilização de sinergias pressupôs um trabalho de cooperação que permitiu uma

comprovada melhoria da eficácia e eficiência dos processos, de forma a serem atingidos os objetivos delineados em cada intervenção. São aqui partilhadas as metodologias aplicadas que apresentam resultados visíveis na promoção da inclusão social de crianças e jovens bem como no trabalho em rede desenvolvido em territórios vulneráveis; (cap.12)

- **Nas Comissões de proteção de crianças e jovens – CPCJ**, onde Joana Garcia da Fonseca e Ana Teresa Louro entendem que a GI assume uma dimensão relacional única na qualidade da presença, na disponibilidade de escutar, compreender, comunicar e partilhar confiança numa organização, onde a filosofia cooperativa/colaborativa é essencial ao diálogo entre parceiros, com vista a entrelaçar histórias e estabelecer uma efetiva responsabilidade compartilhada, concorrendo, portanto, para a construção coletiva de uma rede protetora dos direitos da criança e dos jovens, concorrendo para uma ética real do cuidado pelos mais frágeis. (cap.13)

Finalmente, na **quinta parte**, são apresentados **fatores facilitadores de uma GI em Portugal**, com especial ênfase nos aspetos tecnológicos, jurídicos e de gestão.

Mostram-se alguns aspetos instrumentais facilitadores da GI, salientando-se as potencialidades da tecnologia, o novo quadro legal da administração quanto ao procedimento administrativo, no quadro da gestão, do perfil do trabalhador e dirigente, de uma AP no âmbito da GI.

Luís Vidigal fala de um novo Estado, mais colaborativo e em tempo real, a propósito de uma sua investigação em curso sobre **e-Government** colaborativo em Portugal, definindo doze dimensões de análise:

Regras e procedimentos; Governança; Liderança; Mutualidade; Autonomia; Confiança; Visão Estratégica; Visão Inter-organizacional; Orientação aos Eventos da vida; Partilha de recurso Técnicos e financeiros; Partilha de dados; Outsourcing; que constituem o radar de avaliação da colaboração interdepartamental no *e-Government* apresentado na figura 19 da pág. 160.

A este propósito, e como é referido neste **capítulo 14** por Luís Vidigal, recentemente, a **União Europeia** (UE) tentou harmonizar quinze valores e princípios para todas as administrações públicas dos Estados-Membros, por forma a melhorar a qualidade da AP ao nível dos Estados-Membros e da própria UE (UE, 2015). Torna-se cada vez mais evidente que o cumprimento efetivo destes valores e princípios está relacionado com a utilização

intensiva das novas tecnologias de informação e das competências digitais das pessoas. A informatização e a desmaterialização dos processos administrativos contribuem, decisivamente, para serviços públicos mais rápidos e transparentes, onde valores e princípios como *a ética, a legalidade, a integridade, a imparcialidade, a inclusão, a abertura, a orientação para o cidadão, a responsabilidade, a eficiência, a eficácia, a sustentabilidade e a accountability*, são cumpridos.

Mas apenas com inovação, visão e reflexão por parte de todos os envolvidos: políticos, trabalhadores, investigadores e sociedade civil, será possível ter organismos envolvidos e colaboradores, que usam a mutualidade, a confiança e a visão inter-departamental para garantir a sustentabilidade dos seus sistemas e territórios.

No **capítulo 15, Nuno Cunha Rolo** aborda a GI e o novo Código de Procedimento Administrativo (CPA) de 2015, à luz das recentes inovações introduzidas no novo CPA do Ordenamento Jurídico Português, analisando, nomeadamente, quais as suas inovações subsumíveis no modelo de GI, que tenham em conta a natureza complexa, interdependente, transversal, globalizada e multicausal dos problemas que afetam o Estado e a sociedade, assim como os diferentes e divergentes interesses e teias de atores.

Conclui que o procedimento administrativo, tal como a AP, também podem ser *sexy*, ou seja, abertos a lideranças administrativas democráticas e estratégicas e empreendedoras, que configurem a *audácia pública* e uma *governança procedimental integrada*.

David Ferraz, especialista em Administração Pública e Políticas Públicas e hoje dirigente do Departamento de Recursos Humanos do Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P., dentro destes fatores facilitadores da GI, assina o capítulo 16 “**O perfil do dirigente da AP no âmbito da GI**”.

Em apenas três páginas, David Ferraz sintetiza “*o papel a desempenhar pelos dirigentes públicos na definição e operacionalização das políticas públicas, em particular num contexto crescente de participação e exercício de cidadania*”. A dicotomia entre a esfera política e a administração, segundo a qual aos políticos eleitos caberiam as escolhas *políticas*, enquanto à Administração a sua implementação e aplicação prática, continua a suscitar o debate sobre quais as responsabilidades a atribuir e atividades a realizar por políticos e quais aquelas a atribuir a *public officers*, de forma a garantir a responsabilização democrática e técnica num contexto de evolução dos modelos de administração e dos processos de

governança. Segundo David Ferraz, atendendo às características dos modelos emergentes no seio deste paradigma, **é de esperar que o perfil e tarefas do dirigente passem por:**

Agregar preferências sociais; Fomentar a participação em rede; Moderar e conciliar interesses; Construir consensos; Garantir a representatividade de todos os interessados; Garantir a neutralidade e a independência das propostas; Assegurar a transparência dos processos participativos; Dinamizar a informação e o conhecimento; por último, uma tarefa nuclear e transversal a todas as outras: comunicar de forma eficiente e eficaz.

Da conclusão, da autoria de Rui Marques e David Ferraz, destacamos a identificação de desafios de implementação da GI. A um nível prático, os desafios e barreiras incluem o facto de a GI:

poder exigir mais tempo e esforço, distribuição de recursos e cooperação, no sentido de concretizar objetivos partilhados; exigir pessoas que coloquem de lado as suas agendas e motivações pessoais; ser difícil de medir em termos de sucesso; confronto ou conflito de prioridades entre agendas políticas e das comunidades; “barreiras” institucionais, falta de incentivos à partilha de dados.

A GI, cujo elemento-chave é a colaboração, está particularmente vocacionada para os problemas complexos. É nesse campo que afirma a sua vantagem competitiva como modelo organizacional mas, como em qualquer modelo e como é reconhecido pelos autores, a GI é alvo de críticas que sublinham as suas limitações ou erros e que ajudam a melhorar o modelo e a evitar que se desenvolva qualquer sentido messiânico de ter “a” solução miraculosa de todos os problemas através da GI.

“Apesar de ser relativamente banal a defesa da colaboração e parecendo um caminho fácil, para o qual chega a boa-vontade, na verdade, um processo colaborativo é difícil, sensível e dependente de fatores críticos como a Liderança, Participação, Comunicação e Avaliação. Exige, ainda, paixão, convicção, resiliência, paciência e capacidade de estabelecer pontes.”- Ética, coerência na gestão de conflito de valores e valorização do Capital Humano, acrescentaríamos nós.

Na AP, as “múltiplas interações entre inúmeras unidades” impossibilitam a adoção de respostas lineares para problemas não lineares. A configuração do Estado e de uma *Administração Burocrática ou Gestionária* impedem uma abordagem holística integradora

que responda ao exponencial aumento de decisões a tomar em situações cada vez mais complexas. Apesar da inovação constante em termos de tecnologia, que permite avanços inovadores na forma de interagir e partilhar informação, o esforço de GI torna-se cada vez mais indispensável.

3 - Conclusão

Como é, portanto, reconhecido pelos autores, a GI não é um modelo perfeito mas, certamente, é um contributo mais em consonância com a realidade que se pretende de uma AP que vá ao encontro da sua razão de ser, que é a satisfação das necessidades públicas.

É neste contexto que, associado ao Fórum GONVINT, o INA fomenta a discussão relativa à evolução dos modelos de administração e a adoção de modelos alternativos a fatores críticos como a liderança, comunicação, análise de redes sociais, planeamento e avaliação defendendo esta nova forma de estar na Governação.

Ou seja, a GI surge como uma estratégia pública inovadora, num tempo em que “Decidir racionalmente é, cada dia mais, uma exigência excessiva, em que a inevitabilidade de tantas decisões contrasta com o ambiente complexo em que elas têm que ser tomadas e com a realidade dos seus resultados trans-intencionais” (Innerarity, Daniel 2011). Este aumento de opções representa uma carga, mas também pode ser vivido como uma oportunidade de autonomia, liberdade e inovação.

Este ano, 2018, em que se realiza a IV^a Conferência GOVINT, *"E que tal se colaborássemos?"*, constatamos que, na prática, muitas destas premissas continuam um Mito com pouca aplicação na realidade. Mas o caminho faz-se caminhando, e ser pioneiro é sempre algo muito solitário.

No nosso entendimento, as redes colaborativas só serão possíveis se for desenvolvida, sobretudo nos jovens, aquela que Rui Marques entende como a competência do futuro: a capacidade de construir pontes. A capacidade de sermos “Pontífices”.

Há muito que as Escolas deviam ter deixado de ser um sítio onde se transmite conhecimento e, sim, um sítio onde se facilita a aprendizagem e se promove a construção de pontes. Um sítio onde, não só, se tem a oportunidade de desenvolver competências básicas relacionadas com literacia mas, onde e sobretudo, se abrem janelas de conhecimento, onde as crianças e os jovens têm oportunidade de desenvolver competências relacionais, capacidade crítica,

competências de intervenção cívica, até porque, “Só vão sobreviver aqueles que souberem colaborar” (Rui Marques, Público 2017)

Outra das singularidades deste livro reside na forma como reflete, coerentemente, a posição e atitude dos seus autores a prosseguir com a defesa desta forma de Governação, que também se aplica a outros domínios que não a AP, como *o Terceiro Sector*, abordado em 2017, na 3ª Conferência “ Colaborar: Missão Impossível – os fatores críticos de sucesso na GOVINT”.

As melhorias e reformas no funcionamento da AP portuguesa fazem sempre parte dos Programas eleitorais de todos os Partidos Políticos. Talvez porque a exponencial complexidade dos problemas atuais, e do número de decisões que lhe estão associadas, não se compadece com as respostas altamente burocratizadas ou abordagens gestionárias, verticais, muito hierarquizadas e procedimentalizadas, que são a realidade na AP portuguesa, assim como na europeia.

Tanto enquanto funcionária da AP portuguesa, como enquanto funcionária da Comissão Europeia³, tanto ainda enquanto dirigente numa estrutura sindical de trabalhadores da AP, apercebo-me como “Os cidadãos têm cada vez menos confiança nas instituições. A AP é um sistema mal compreendido e complexo. Para muitos é algo distante mas que, ao mesmo tempo, se intromete demasiado e com a qual têm que conviver. A mudança exige um envolvimento responsável e ativo, mas também inovação” (Rio, Olinda, 2011)⁴

Foi por isso que me interessei por este livro inovador, pela filosofia GOVINT e pelas Conferências Internacionais promovidas pelo Fórum GOVINT. Na nossa opinião, uma AP ao serviço do cidadão e do Estado democrático, que privilegia a relação entre modernização e exercício de Cidadania, a descentralização territorial e administrativa, que reconhece a importância da liderança, motivação e resiliência na gestão das organizações e das pessoas, que valoriza o seu capital humano, precisa de acompanhar as novas tendências, de ser aberta a este tipo de abordagens colaborativas alicerçadas na capacidade de partilhar responsabilidades “num mundo cada vez mais desmaterializado que se aproxima, ou em que já se está, na 4ª revolução – a já célebre 4.0. onde a digitalização, as tecnologias da

³ No Ministério da Educação e anteriormente no Ministério da Cultura.. Na AP Europeia, na Comissão Europeia, ano letivo 2014 /2015 e mais recentemente, Perita Externa avaliadora de Projetos do Programa “ Europe for Citizens” vertentes “European Remembrance” e “Civil Society Projects”.

⁴ “Ética e Exercício de Cidadania: O Papel da Administração Pública” Como referíamos nós, já em 2011, neste artigo, também publicado pelo INA, no seu Repositório.

informação, a *Cloud*, os *Big Data*, omnipresentes no nosso dia”⁵, e que podem ser uma mais-valia no estabelecimento de pontes indispensáveis à colaboração.

Foi o facto de ter ouvido a intervenção de Rui Marques na Conferência “*ERA of Social Innovation*”, no passado mês de Novembro, na qual defendia a importância de “construir pontes”, que me levou a concretizar esta recensão crítica que já tinha em mente. Poderá dizer-se que uma coisa não tem nada a ver com a outra. Mas tem. Para quem, como eu, assistiu às três edições do GOVINT realizadas até ao momento, percebe que a linha de pensamento, inusitada e à frente do seu tempo, é a mesma.

Espera-se pois, deste livro, que exemplifica com experiências de vários países, mas também com projetos e iniciativas portuguesas as vantagens de “descompartimentar para melhor coordenar” que sirva de inspiração a políticos e a decisores públicos, em futuras reformas administrativas pós-gestionárias em Portugal.

Esta obra e os estudos que lhe subjazem, pelos problemas que levanta, pelas respostas que propõe, mas também pelas que deixou em aberto, representa indubitavelmente um avanço no conhecimento sobre GI e AP e é, como tal, uma ferramenta de grande valor para formação nesta área, tanto para Técnicos e dirigentes da AP, como também para políticos, sindicalistas e autarcas.

Os caminhos nem sempre são lineares, pelo contrário, raramente o são. Mas são, quase sempre, transitáveis. Cabe-nos, a nós, cidadãos ativos e empenhados na construção de mais e melhor futuro, antecipar tendências e criar espaços de atuação, compatíveis, não, com o país que temos, mas, sim, com o país que queremos.

E este livro, apesar do longo caminho a percorrer, tornou-o melhor traçado e iluminado, contribuindo para manter um repositório de conhecimento sobre Governação Integrada.

Olinda Martinho Rio

Coimbra, Janeiro de 2018

⁵ Lojas do Saber, Palestra: *Materiais no século XXI – desafios e soluções* por Teresa Vieira, Coimbra, Janeiro de 2018