



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

O LABINOV DA POLÍCIA JUDICIÁRIA – PROPOSTA DE PLANO DE
AÇÃO

RICARDO MIGUEL CORREIA SANTANA

OUTUBRO - 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**O LABINOV DA POLÍCIA JUDICIÁRIA – PROPOSTA DE PLANO DE
AÇÃO**

RICARDO MIGUEL CORREIA SANTANA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA ANA MOUTINHO

OUTUBRO - 2024



LISTA DE ABREVIATURAS

AMA	Agência para a Modernização Administrativa
C&T	Ciência e Tecnologia
CEMA	Chefe de Estado-Maior da Armada
CEMTEx	Centro de Experimentação e Modernização Tecnológica do Exército
CEOM	Centro de Experimentação Operacional da Marinha
CEOV	Célula de Experimentação Operacional de Veículos Não Tripulados
CINAMIL	Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar
DGAM	Diretor Geral da Autoridade Marítima
DID	Divisão de Inovação e Doutrina
DNA	Diretor Nacional Adjunto
DOTMLPF-I	Doutrina, Organização, Formação e Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade
DS-GFP	Direção de Serviços de Gestão Financeira e Patrimonial
DS-ID	Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento
EDA	European Defence Agency
EIL	Europol Innovation Lab
EMA	Estado Maior da Armada
EMPACT	European Multidisciplinary Platform Against Criminal Threats
ETR	Europol Tool Repository
EU	União Europeia
FA	Forças Armadas



FS	Forças e Serviços de Segurança
FSI	Fundo de Segurança Interna
GABIC	Gabinete de Imprensa e Comunicação
GNR	Guarda Nacional Republicana
H2020	Horizonte 2020
HEU	Horizon Europe
i-labs	Laboratórios de Inovação
I&D	Inovação e Desenvolvimento
IA	Inteligência Artificial
IC	Investigação Criminal
IH	Instituto Hidrográfico
INA	Instituto Nacional de Administração
ISF-P	Internal Security Fund – Police
JIF	Journal Impact Factor
LEA	Law Enforcement Agency
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OLAF	European Anti-Fraud Office
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PJ	Polícia Judiciária
PMO	Project Management Office
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
PSP	Polícia de Segurança Pública



REPMUS	Robotic Experimentation and Prototyping with Maritime Unmanned Systems
RH	Recursos Humanos
SAMA2020	Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública
SGPCM	Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TFM	Trabalho Final de Mestrado
TRL	Technology Readiness Level
UAV	Unmanned Aerial Vehicle
USIC	Unidade
ZLT	Zona Livre Tecnológica

RESUMO

Este Projeto tem como objetivo determinar um conjunto de ferramentas que possam ser implementadas no Labinov da Polícia Judiciária (PJ) para a facilitação de ideias e melhoramento do funcionamento deste laboratório. Este Laboratório de Inovação está integrado na Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento (DS-ID), uma unidade orgânica da Polícia Judiciária, de apoio à Investigação Criminal (Polícia Judiciária, 2017).

Com a utilização da metodologia qualitativa, através da análise documental, juntamente com o recurso a entrevistas etnográficas, procura-se compreender as dinâmicas e estímulos à inovação empregues em diversas instituições do Estado, como a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM), a Agência para a Modernização Administrativa (AMA) através do LabX, o Instituto Nacional de Administração (INA) a Marinha portuguesa e o Exército português e também na Europol.

Após efetuada esta análise, o resultado deste projeto resultou num conjunto de conclusões como a identificação da necessidade de investimento em Recursos Humanos (RH) e a continuidade da aposta em ferramentas tecnológicas.

Palavras-Chave: Labinov, Polícia Judiciária, Inovação, Recursos Humanos

ABSTRACT

This project aims to determine a set of tools that can be implemented in the Labinov of the Judiciary Police to facilitate ideas and improve the functioning of this laboratory. This Innovation Laboratory is integrated within the Directorate of Innovation and Development Services, an organic unit of the Judiciary Police, supporting Criminal Investigation (Polícia Judiciária, 2017).

Using a qualitative methodology, through document analysis, along with ethnographic interviews, this project seeks to understand the dynamics and stimuli for innovation employed in various state institutions, such as the General Secretariat of the Presidency of the Council of Ministers (SGPCM), the Agency for Administrative Modernization (AMA) through LabX, the National Institute of Administration (INA), the Portuguese Navy and the Portuguese Army, as well as Europol.

After conducting this analysis, the outcome of this project will result in a set of recommendations that can be applied to foster innovation and further enhance the use of Labinov.

After conducting this analysis, the outcome of this project has led to a series of conclusions, such as the identification of the need for investment in Human Resources (RH) and the continuation of the commitment to technological tools.

Keywords: Labinov, Judiciary Police, Innovation, Human Resources



ÍNDICE

Lista de Abreviaturas.....	i
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	ix
Agradecimentos	x
1. Introdução.....	1
2. Estado da Arte	2
2.1. Laboratórios de inovação.....	4
2.2. Laboratórios de inovação na administração pública.....	4
2.3. Labinov da Polícia Judiciária	6
3. Metodologia aplicada no TFM	6
4. Inovação na Polícia Judiciária	10
4.1. Como está estruturada internamente.....	10
4.1.1. Organograma	10
4.1.2. Cultura organizacional.....	11
4.2. Estratégia para a inovação	12
4.3. Protocolos com a Academia	15
4.4. Análise SWOT de inovação na PJ.....	15
5. O que fazem os pares.....	16
5.1. Inovação na Europol.....	16
5.2. Inovação na Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros ...	17



5.3.	Inovação no Instituto Nacional de Administração.....	19
5.4.	Inovação no LabX - AMA.....	21
5.5.	Inovação na Marinha	22
5.6.	Inovação no Exército	26
6.	Como dinamizar os processos de inovação na PJ.....	28
6.1.	Estímulos à inovação	28
6.2.	Funcionamento do Labinov	31
7.	TFM - Críticas e Sugestões	34
8.	Conclusões.....	35
	Referências	37
	Anexo A.....	42
	Anexo B.....	46
	Anexo C.....	48

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ANÁLISE SWOT DE INOVAÇÃO NA PJ	15
FIGURA 2. ORGANOGRAMA POLÍCIA JUDICIÁRIA.....	42
FIGURA 3. ORGANOGRAMA DS-ID	42
FIGURA 4. ORGANOGRAMA DS-ID A PROPOR.....	43
FIGURA 5. NOVAS METODOLOGIAS DE TRABALHO.....	43
FIGURA 6. ORGANOGRAMA SGPCM	44
FIGURA 7. ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DO EXÉRCITO	44
FIGURA 8. LABINOV DA PJ.....	45
FIGURA 9. LABINOV DA PJ.....	45



LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ENTREVISTAS.....	47
TABELA 2 - PROTOCOLOS PJ COM ACADEMIA - FONTE: DOCUMENTA/PJ.....	53
TABELA 3 - LISTA DE PROJETOS	55
TABELA 4 - LISTA DE CANDIDATURAS SUBMETIDAS POR TIPO DE FUNDO EM 2022	56

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha orientadora do TFM, Professora Ana Moutinho, por ter aceite orientar este TFM e pelo apoio que sempre me prestou. Não podia ter escolhido melhor orientador.

Agradeço também aos meus colegas de curso, em especial ao Duarte Moita, ao Emanuel Rodrigues e ao João Magrinho, por terem tornado tão leve todo tempo que passámos reunidos a elaborar trabalhos e pelos ensinamentos que me transmitiram e que tornaram este curso tão especial.

Seguidamente agradeço à Diretora Nacional Adjunta da Polícia Judiciária, Dra. Luísa Proença, por me ter dado a oportunidade de efetuar este trabalho e principalmente, de me deixar poder contribuir para melhorar a inovação na PJ.

Ao Diretor da Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento da PJ, Dr. Paulo Sanches e a todos os meus colegas, em especial ao José Esteves e ao Filipe Rodrigues, agradeço pela compreensão e disponibilidade que sempre demonstraram em facilitar contactos e apoiar-me nos momentos mais complicados.

Agradeço igualmente a todos os entrevistados, PhD Gregory Mounier, Dr. David Xavier, Dr. Abel Carreira, Dr. Jorge Lagarto, Almirante Gouveia e Melo, Comandante António Mourinha, Comandante Marco Guimarães e Major Hélio Fernandes, pela total abertura e disponibilidade para colaborar com este trabalho.

A todos os meus amigos, especialmente ao Paulo Dias, por me ter incentivado a escolher este curso de mestrado no ISEG.

Também à minha família queria atribuir uma palavra de agradecimento pelo suporte que me deram e pelo incentivo em continuar a estudar.

Por fim, quero agradecer à pessoa mais importante, a minha companheira de vida Lena, por todo o apoio e força que me deu. Mas principalmente pedir desculpa por todas as coisas que deixámos de fazer e pelo tempo que não passámos juntos para que eu pudesse terminar este curso.

A todos, o meu profundo agradecimento.



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma proposta de plano de ação que possa ser implementado, que estimule e dinamize todo o processo de inovação no seio do laboratório de inovação da Polícia Judiciária (PJ).

Este tema foi escolhido por diversos motivos: por um lado, porque foi identificada a oportunidade de acesso ao Labinov, a pessoas e a dados, para que esta proposta possa dinamizar o plano de ação do laboratório; por outro lado, porque a Polícia Judiciária poderá efetivamente beneficiar com este plano de ação (fortalecendo toda a sua estrutura de inovação) e, por conseguinte, toda a dinâmica de processos, com reflexo na melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão.

No entanto, a principal motivação para a realização deste trabalho é a oportunidade única que tenho de o elaborar, considerando a formação e visões desenvolvidas ao longo do mestrado e o acesso privilegiado que possuo, ao desempenhar as funções de gestor de projetos de I&D na Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento da Polícia Judiciária. Considero ainda que esta posição privilegiada é fortalecida com a experiência adquirida no seio das forças armadas, onde desempenhei funções de militar na Marinha, na classe de Fuzileiros, durante aproximadamente 14 anos. As relações institucionais mantidas com os pares e as redes de contactos adquiridas ao longo do tempo facilitam a compreensão de diversos fenómenos e permitem que este trabalho atinja objetivos que de outro modo não seriam tangíveis. Deste modo, o conhecimento tácito poderá ser a chave que permite alcançar resultados que de outra forma não seriam possíveis.

O contributo que se antecipa com este TFM será ao nível da implementação das medidas que este trabalho proporá, podendo servir como uma caixa de ferramentas de facilitação de ideias para dinamizar a ação do Labinov da PJ. Como Laboratório de Inovação é previsível que o contributo para a organização seja melhorado através da promoção de ideias inovadoras que permitam auxiliar a Investigação Criminal (IC) na sua tarefa. Este contributo está alinhado com a estratégia de Inovação e Modernização do Estado, mais especificamente nos objetivos estratégicos 2 e 3 (Área Governativa Modernização do Estado e da Administração Pública, 2020).

2. ESTADO DA ARTE

Embora a palavra “inovação” seja amplamente utilizada no contexto organizacional e na sociedade moderna, o seu real significado ainda é pouco conhecido. Muitas vezes, as organizações, ao falar sobre inovação, são influenciadas pelo que pode ser descrito como o "efeito do conceito mágico" e o termo “inovação” torna-se comum, mas geralmente é acompanhado de explicações superficiais. Isso, por sua vez, dificulta a compreensão aprofundada dos verdadeiros benefícios da implementação de processos inovadores, bem como das suas restrições e custos associados (Neves *et al.*, 2023).

Os modelos de inovação evoluíram de abordagens lineares para estruturas interativas mais complexas. O modelo linear tradicional tem sido desafiado por conceitos mais recentes que enfatizam a natureza multifacetada dos processos de inovação “(...)foram-se adotando modelos conceptuais mais ricos, refletindo não só as condições de oferta, mas também o comportamento da procura e de outros fatores explicativos (...)” (Godinho, 2016).

Surgiram vários modelos, incluindo modelos lineares reversos, de acoplamento, de ligação em cadeia (encadeados) e sistêmicos (Moraes *et al.*, 2019). Estes modelos refletem o crescente reconhecimento da inovação como um processo colaborativo e multidimensional que envolve vários stakeholders (Silva *et al.*, 2013).

Esta evolução nos modelos teve como premissa que uma inovação é um processo contínuo e não um acontecimento solitário, uma vez que cada nova inovação requer invenções e inovações anteriores (Caraça *et al.*, 2007). Toda esta mudança de paradigma dos modelos de inovação baseia-se também no pressuposto de que “a inovação é complexa, incerta, algo desordenada e sujeita a mudanças de vários tipos” (Kline & Rosenberg, 2009).

Estudos mais recentes têm-se centrado em aspetos específicos da inovação, como o processo de *front-end* (Teza *et al.*, 2015) ou a inovação nos setores dos serviços (Kitsuta & Quadros, 2019). Vários estudos exploraram também modelos de inovação social (Patias *et al.*, 2017) e de inovação em serviços públicos (Neves *et al.*, 2023).

Na verdade, o campo da gestão da inovação continua a crescer, com um número crescente de publicações e diversas perspetivas de investigação (Guimarães *et al.*, 2021).

Estes desenvolvimentos destacam a evolução contínua dos modelos de inovação para enfrentar as complexidades dos desafios organizacionais e sociais modernos.

Relativamente à literatura existente ao nível da inovação nas forças armadas e de segurança, esta baseia-se essencialmente em documentos estratégicos para a inovação, existindo porém diversos documentos internos (alguns destes classificados) que podem ajudar a compreender melhor o foco das questões de investigação. Por exemplo, a abordagem do Exército “*a inovação será tanto mais relevante quanto maior for a eficiência na captação de ideias e soluções. Neste contexto, o Exército pretende estruturar e exponenciar as cadeias de valor, suportando todo o processo de gestão de inovação, desde a captação da ideia à respetiva aplicação operacional*” (Exército Português, 2022) demonstra como é fundamental a articulação da captação de ideias no seio das organizações, para que posteriormente estas sejam colocadas em prática e assim se possa criar valor.

Outra mudança ocorrida ao longo dos últimos anos foi a crescente adesão por parte dos *stakeholders* à prática da inovação aberta. A inovação aberta surgiu como uma mudança significativa de paradigma na inovação industrial, passando de modelos fechados para modelos mais abertos de troca de conhecimento e colaboração (Chesbrough, 2005; Gassmann & Enkel, 2004). A inovação aberta continua a moldar a investigação, a prática e as políticas na gestão da inovação (Bogers *et al.*, 2018), enquanto os desafios incluem a gestão da propriedade intelectual e o alinhamento de incentivos (King & Lakhani, 2013).

A inovação aberta oferece benefícios como uma maior geração de ideias e uma experiência diversificada na seleção de ideias (King & Lakhani, 2013). Entre os maiores benefícios, destaca-se o investimento financeiro tendencialmente ser mais reduzido (por cada parceiro), os objetivos comuns dos parceiros serem mais facilmente atingidos, e também o esforço ser dividido pelos especialistas de cada matéria, permitindo o foco na sua área de especialidade, maximizando os resultados. Esta partilha é fundamental para envolver cada vez mais especialistas e consequentemente estimular a inovação. O programa de financiamento *Horizon Europe* da Comissão Europeia é um exemplo de como estimular a colaboração geográfica, multisetorial e a inovação aberta.

2.1. Laboratórios de inovação

Os laboratórios de inovação surgiram como catalisadores para o desenvolvimento da capacidade de inovação organizacional, promovendo dinâmicas de inovação abertas, colaborativas e orientadas para o utilizador (Schiuma & Santarsiero, 2023). Estes espaços físicos, construídos especificamente, visam aumentar a criatividade e apoiar a inovação nas organizações (Magadley & Birdi, 2009).

A discussão teórica é importante para ilustrar como e porquê são criados os laboratórios de inovação (i-labs) e, ainda, qual o papel que desempenham e como têm persistido no setor público (Tönurist *et al.*, 2017).

Os laboratórios de inovação partilham semelhanças com os laboratórios vivos (LivingLabs), servindo ambos como mecanismos de resposta às mudanças no panorama da inovação (Schuurman & Tönurist, 2017). Funcionam como intermediários de inovação, criando comunidades de conhecimento focadas na partilha e na colaboração (Osorio *et al.*, 2019). Os laboratórios de inovação aproveitam a abertura em todo o processo de inovação, transcendendo conceitos estabelecidos de inovação aberta (Gryszkiewicz *et al.*, 2016).

Embora ganhem popularidade em vários setores, os laboratórios de inovação enfrentam desafios no estabelecimento de identidades e fundamentos teóricos claros (Schuurman & Tönurist, 2017; Habibipour, 2018). As futuras oportunidades de investigação incluem a abordagem de desafios teóricos, metodológicos, de governação e éticos associados aos laboratórios de inovação (Habibipour, 2018; Niitamo *et al.*, 2006; Eriksson, 2005).

2.2. Laboratórios de inovação na administração pública

O conceito de laboratório de inovação em políticas públicas ganhou força desde o início dos anos 2000, sendo o *MindLab* na Dinamarca considerado o primeiro laboratório de inovação no setor público (Carstensen *et al.*, 2012).

Os i-labs na administração pública surgiram como espaços concebidos para promover a transformação e a inovação na gestão pública em toda a Europa e também fora dela (Tönurist *et al.*, 2015; Criado *et al.*, 2020). Estes laboratórios utilizam métodos

experimentais, testes e medições para gerar soluções políticas inovadoras e baseadas em evidências, para questões públicas complexas (Gofen & Golan, 2021). São estruturas tipicamente pequenas, separadas do resto do setor público, e gozam de grande autonomia na definição de metas e métodos de trabalho (Tõnurist *et al.*, 2015).

Os i-labs focam-se frequentemente em experiências rápidas, redesenho de serviços orientado para o utilizador e cocriação com os cidadãos (Criado *et al.*, 2020; Schuurman & Tõnurist, 2017). No entanto, enfrentam desafios para alcançar a adoção e expansão das suas inovações, bem como para garantir a sua própria sustentabilidade (Acevedo & Dassen, 2016).

O sucesso dos i-labs depende de fatores críticos como o apoio da liderança, as redes políticas, a adaptação técnica e a construção de significado partilhado (Acevedo & Dassen, 2016). Apesar da sua crescente importância, a contribuição exata destes laboratórios para a teoria e a prática permanece obscura (Meister Broekema *et al.*, 2022).

Carstensen e Bason ao observar a inovação no setor público referem que “*As novas ideias surgem principalmente de fontes “institucionais” internas (principalmente dos próprios gestores públicos e, por vezes, dos seus funcionários) e, em muito menor grau, através da colaboração aberta com os cidadãos, as empresas ou outras partes interessadas externas.*” (Carstensen & Bason, 2012). Esta abordagem reflete o que este TFM pretende gerar ao nível das recomendações que possam ser implementadas no laboratório de inovação da Polícia Judiciária.

Segundo Tõnurist *et al.* (2015) e Zivkovic (2018), os laboratórios de inovação do setor público são considerados estruturalmente separados do resto administração pública e têm uma grande autonomia na determinação dos seus métodos de trabalho e objetivos. Deste modo, poderá ser possível adaptar e implementar as metodologias resultantes deste trabalho. Relativamente ao nível de controlo “*embora sejam considerados laboratórios de inovação estruturalmente sistémicos separados, podem, na realidade, existir dentro ou fora do governo e podem estar sujeitos a níveis elevados ou baixos de controlo governamental*” (Zivkovic, 2018) este nível (maior ou menor) poderá refletir-se num obstáculo à implementação das metodologias.

Para que estas metodologias funcionem de forma dinâmica, poderá ser necessário escolher e implementar políticas orientadas para a missão (Mazzucato, 2018), mas numa escala adaptada à dimensão e à missão da Polícia Judiciária.

2.3. *Labinov da Polícia Judiciária*

O Labinov da Polícia Judiciária, pertence diretamente à Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento, criada através do Artigo 46.º do Decreto-Lei n.º 137/2019, de 13 de setembro. No entanto, por não ser uma estrutura orgânica está estabelecido através de documento interno de Instrução Permanente de Serviço despachado pelo Diretor Nacional.

O Labinov é responsável pela incubação de ideias e iniciativas associadas a projetos de inovação, incluindo campanhas de cocriação ou de experimentação de soluções tecnológicas, permitindo assim fechar o ciclo de inovação e desenvolvimento, desde a idealização e conceptualização, até ao desenvolvimento, teste e disseminação dos resultados (Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento, 2023).

3. METODOLOGIA APLICADA NO TFM

Habitualmente em ciências sociais, as metodologias de investigação mais utilizadas para análise qualitativa são a análise documental, a observação participante e a observação indireta, a qual pode ser dividida em duas técnicas, o inquérito por questionário e a entrevista. Neste trabalho a metodologia qualitativa foi selecionada como método de investigação pela sua capacidade de captar a complexidade das experiências e perspetivas dos indivíduos.

Deste modo, iniciou-se uma exaustiva análise documental ao estado da arte dos laboratórios de inovação, com foco na administração pública. Foi igualmente explorado o estado da arte no que respeita à inovação inserida nos processos dinâmicos no seio das organizações. Neste capítulo adotou-se, como complemento à análise documental, a técnica de entrevista semi-estruturada como forma de mergulhar mais profundamente na perspetiva do modo como cada instituição encara a inovação.

As entrevistas, efetuadas segundo o método etnográfico abordado na obra “O Estado por dentro” “(...) *são claramente definidas num espaço e num tempo acordado entre o investigador e o entrevistado: são gravadas com o consentimento deste último, dão origem a um registo áudio que permite uma transcrição integral e são, na maior parte, baseadas num guião composto por questões abertas cuja ordem é adaptada à situação da entrevista (vulgarmente apelidada de semidirectiva ou semiestruturada).*” (Lopes *et al.*, 2017).

O objetivo é que estas entrevistas possam ser efetuadas a gestores colocados em organizações/instituições que possam servir de exemplo para o caminho a seguir. Instituições como a Europol, a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, o INA, a AMA através do LabX, o Exército e a Marinha deverão ser uma referência neste TFM pelos seus resultados demonstrados em matéria de inovação.

Ao permitir uma conversa aberta e flexível, a entrevista possibilita a exploração de temas emergentes e a construção de uma compreensão mais profunda do objeto de estudo. A entrevista semi-estruturada permite ainda estabelecer uma relação de confiança com os entrevistados, o que facilita a obtenção de dados mais autênticos e ricos em detalhes.

Com base no objetivo que origina este trabalho, que será efetuar um conjunto de recomendações que estimulem as dinâmicas e processos no seio do laboratório de inovação da PJ com vista a aumentar a inovação, torna-se possível elaborar um conjunto de tópicos que permitirão uma coleta eficaz de informação, a qual será posteriormente analisada.

Concretamente, o objetivo foi entrevistar indivíduos com responsabilidade de gestão de topo em instituições com uma forte aposta na cultura de inovação.

De um modo global, o objetivo de qualquer entrevista é abrir a área livre dos dois interlocutores no que respeita à matéria em causa, reduzindo, por consequência, a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador. Para atingir esta meta, a estratégia passa por, primeiramente, reduzir a nossa área secreta, aplicando uma regra fundamental das relações humanas, a regra da reciprocidade (Carmo & Ferreira, 2008).

Neste caso foi escolhida a entrevista semi-estruturada e com a presença do entrevistador, pois “*os pontos de vista dos sujeitos são mais facilmente expressos numa*

situação de entrevista relativamente aberta do que numa entrevista estruturada ou num questionário” (Flick, 2005).

Existem alguns aspetos práticos a ter em conta antes, durante e depois da entrevista. Antes da entrevista é necessário definir o objeto, construir o guião da entrevista e escolher os entrevistados. Neste sentido, tal como referido anteriormente, o objetivo seria compreender como funciona a estratégia de inovação nas diferentes instituições. Foi construído um guião da entrevista, com dez perguntas, que foi previamente disponibilizado aos entrevistados. Quanto aos entrevistados, primeiramente tentou-se identificar as instituições e, posteriormente, os indivíduos. As instituições escolhidas foram a Polícia Judiciária, a Europol, a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM), a Agência para a Modernização Administrativa (AMA) através do LabX, o Instituto Nacional de Administração (INA) a Marinha portuguesa e o Exército português.

Na PJ o objetivo foi conhecer a estratégia e qual o caminho que se pretende seguir. A Europol é uma referência internacional em matéria de inovação nas forças de segurança, através o Europol Innovation Lab. A SGPCM é a instituição que mais relações tem com todos os setores tanto empresariais como administrativos do Estado. O INA é o organismo responsável pela formação na administração pública, o que significa que poderá, ou não, influenciar a cultura de inovação no seio do setor público. O LabX é considerado o agregador e potenciador de redes de laboratórios de inovação, sendo um projeto piloto no âmbito da modernização administrativa do Estado português.

Na Marinha, através da forte componente de inovação adotada na última década, a estratégia foi mergulhar mais profundamente nestas dinâmicas, entrevistando três gestores de topo de diferentes níveis. No Exército há uma clara componente de investigação que caracteriza o setor da Defesa e a doutrina na Academia Militar.

Quanto aos entrevistados, na PJ foram escolhidos a Diretora Nacional Adjunta (DNA), Dra. Luísa Proença e o Diretor da Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento (DS-ID), Dr. Paulo Sanches. Na Europol, concedeu entrevista o Diretor do Europol Innovation Lab, PhD Gregory Mounier. Na SG-PCM, foi entrevistado o Secretário-Geral Dr. David Xavier. No INA, foi entrevistado o Vogal do Conselho Diretivo, Dr. Abel Carreira. No LabX foi entrevistado o Diretor, Dr. Jorge Lagarto. Na

Marinha, aceitaram o convite o Chefe de Estado-Maior da Armada (CEMA) e Diretor-Geral da Autoridade Marítima (DGAM), Almirante Gouveia e Melo; o Diretor do Centro de Experimentação Operacional da Marinha (CEOM), Capitão de Mar-e-Guerra António Mourinha; e por fim, o Diretor da Célula de Experimentação Operacional de Veículos não Tripulados (CEOV), Capitão-de-Fragata Marco Guimarães. Por fim, no Exército, foi entrevistado o Diretor dos Cursos de Administração Militar e Vogal do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL), Major Hélio Fernandes (Tabela 1).

Com esta seleção de entrevistados, o objetivo foi compreender as dinâmicas de inovação na instituição onde exercem funções não só através do cargo que ocupam, mas também pela experiência acumulada ao longo do tempo.

Esta metodologia assentará em duas vertentes. A primeira será o princípio da clareza, que obriga a uma narrativa morfológica, sintática e lexicalmente correta, o que implica um cuidado constante no desenvolvimento do pensamento do autor que ao desenvolver a escrita deverá ter em consideração o recetor e a sua capacidade percetiva. A segunda vertente é o princípio do rigor, que assenta no valor defendido por qualquer ramo da ciência, ou seja, na busca da verdade. O rigor do discurso científico concretiza-se em conceitos bem definidos, numa distinção clara entre juízos de valor e juízos de fato e na separação inteligível entre descrição e interpretação da realidade estudada.

Em sùmula, a entrevista deverá obedecer às diversas etapas, desde a formulação do objetivo da investigação, o planeamento das questões a colocar, passando pela fase de condução da entrevista, transcrição do material oral para texto escrito e, por fim, a análise do material recolhido e o reporte dos dados do estudo, tendo em consideração os critérios científicos e também os aspetos éticos.

Quanto à apresentação de resultados “*As diversas alternativas para apresentar as descobertas podem situar-se entre dois polos. Num deles fica o objetivo de elaborar uma teoria sobre os dados e as interpretações, segundo o modelo de Strauss (1987). No outro situam-se os ‘relatos de campo’ (van Maanen 1988), cuja finalidade é ilustrar as relações encontradas pelo investigador.*” (Flick, 2005), este TFM irá apresentar os resultados através da segunda alternativa.

4. INOVAÇÃO NA POLÍCIA JUDICIÁRIA

4.1. *Como está estruturada internamente*

Para que se possa apresentar propostas de melhoria das dinâmicas de fluxos de inovação será necessário compreender melhor toda a estrutura da PJ.

A PJ “(...) é um corpo superior de polícia criminal organizado hierarquicamente na dependência do membro do Governo responsável pela área da justiça e fiscalizado nos termos da lei. (...) A PJ, é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa.” (Decreto-Lei n.º 137/2019, de 13 de setembro). Deste modo, a estrutura hierárquica da PJ é algo diferente das restantes polícias e completamente diferente da estrutura militar.

É importante referir que o *core business* da PJ é a investigação criminal: “A PJ tem por missão coadjuvar as autoridades judiciais na investigação criminal que lhe esteja especificamente cometida pela Lei de Organização da Investigação Criminal ou que lhe seja delegada pelas autoridades judiciais competentes.” (Decreto-Lei n.º 137/2019, de 13 de setembro). Esta missão é completamente diferente da missão das restantes polícias existentes em Portugal, o que a torna numa polícia com funções judiciais, contrariamente às restantes polícias que possuem funções preventivas.

Ao nível dos recursos humanos, existe um estatuto profissional dos trabalhadores da PJ que estabelece o regime da carreira especial de investigação criminal e das carreiras especiais de apoio à investigação criminal. Este regime aplica-se aos trabalhadores que integram a carreira de investigação criminal, a carreira de especialista de polícia científica e a carreira de segurança (Decreto-Lei n.º 138/2019, de 13 de setembro). A par destas três carreiras especiais, existem também os trabalhadores das carreiras gerais da Administração Pública.

4.1.1. *Organograma*

A estrutura orgânica da PJ está dividida do seguinte modo: Direção Nacional; Unidades Centrais de Investigação Criminal; Unidades Orgânicas Desconcentradas de Investigação Criminal; Unidades Centrais de Apoio Técnico à Investigação Criminal;

Unidades Centrais de Apoio Técnico-científico Especializado; Unidades Centrais da Área de Gestão e Desenvolvimento Organizacional; Unidades Centrais da Área de controlo de Gestão Avaliação de Desempenho e Controlo Inspetivo e Disciplinar (Figura 2).

A DS-ID está inserida nas Unidades Centrais da Área de Gestão e Desenvolvimento Organizacional. A DS-ID surge através do Decreto-Lei nº 137/2019 de 13 de setembro, que aprova a nova estrutura organizacional da PJ. De acordo com a estrutura orgânica da PJ, a DS-ID é uma Direção de Serviços que tem como objetivo a promoção da Inovação, a investigação e desenvolvimento tecnológico, designadamente através da gestão de projetos e atividades de inovação metodológica, instrumental e organizativa. Concentra também a gestão dos fundos Europeus e Nacionais, materializados em projetos de inovação de base tecnológica se suporte à investigação criminal. Sendo uma área muito recente na Polícia Judiciária, iniciou a sua atividade no 2º semestre de 2020 com o levantamento das necessidades ao nível da transformação digital, iniciando-se projetos na vertente da desmaterialização e aquisição de competências para a inovação.

O objetivo do Labinov é promover a co-criação e maturação de novas ideias e projetos. Apesar de funcionalmente pertencer à DSID, o Labinov está na dependência estratégica da Direção Nacional (Figura 3). Esta dependência direta da Direção Nacional deve-se essencialmente ao alinhamento estratégico com a estratégia da PJ. Uma vez que não existem documentos estratégicos definidos para a inovação na PJ, é imperativo que o foco seja transversal à estratégia geral da PJ. Por outro lado, existe ainda a componente financeira associada à inovação, e que deste modo permite que exista uma convergência de esforços.

4.1.2. Cultura organizacional

A PJ distingue-se das restantes forças e serviços de segurança pela especificidade da sua atividade diária. O segredo de justiça, a própria organização da investigação criminal, as relações hierárquicas, e também a comunicação entre os diversos atores no seio da Justiça, têm um impacto na cultura organizacional. Se, por um lado, promove a união, camaradagem, confiança, o rigor e a disciplina, por outro lado, possui uma fraca aceitação à mudança e à implementação e experimentação tanto de produtos como de processos.

Deste modo é possível afirmar que a PJ é uma instituição conservadora, com tudo de positivo e de negativo que lhe concerne.

4.2. *Estratégia para a inovação*

Segundo a DNA da PJ, Dra. Luísa Proença, a “*inovação não é uma moda, é a única forma de progredir*” (Entrevista n.º 01). Esta afirmação retrata a forma comprometida com que a Direção da PJ encara os desafios futuros na vertente da inovação. Na verdade, a estratégia para a inovação na PJ existe, no entanto não está plasmada em documento escrito que possa ser apresentável (Luísa Proença, DNA PJ, Entrevista n.º 01).

A estratégia para a inovação na PJ é definida para uma meta temporal que pode ser considerada de médio prazo. Esta meta é normalmente estabelecida para o horizonte temporal de três a cinco anos, o que se deve a diversos motivos, entre eles o período de nomeação da Direção Nacional da PJ (três anos), a evolução tecnológica de um modo geral, a aquisição e implementação de sistemas tecnológicos (e todo o processo burocrático associado), e, também, o período de execução de um projeto de I&D (normalmente 36 meses).

Assim, a estratégia para a inovação assenta em quatro pilares: novas metodologias de trabalho; aumento do número de colaboradores, aumento do número de projetos; diversificação e aumento de competências da DSID.

Relativamente às metodologias de trabalho a “*estratégia para a inovação inicia-se com a sinalização de uma necessidade operacional*” (Paulo Sanches, Diretor DS-ID PJ, Entrevista n.º 02). Esta identificação pode ser efetuada em dois níveis, o primeiro é interno estabelecendo canais de comunicação interna com os *end users* e auscultando as suas necessidades. O segundo nível consiste em diagnosticar ameaças e tendências (Entrevista n.º 01). Para este diagnóstico, a PJ participa em diversos grupos de trabalho essencialmente promovidos pelos parceiros do ecossistema de inovação europeia, nomeadamente a Europol e DG Home da Comissão Europeia. Esta nova metodologia de trabalho passa também por “*continuar a fomentar as parcerias estratégicas fundamentalmente com a indústria, academia e laboratórios de inovação nacionais e internacionais*” (Entrevista n.º 02).

Quanto ao pilar dos colaboradores, passa essencialmente pelo reforço de recursos humanos (Entrevista n.º 02). Este reforço, quando observado, pode ser verificado através de dois modos, o primeiro a contratação per si e o segundo apostando nos recursos humanos de forma a retê-los, evitando a migração para outras unidades, serviços ou até mesmo para fora da PJ. Está identificado no seio da PJ que existem algumas pessoas que possuem um conhecimento elevado, tanto ao nível dos recursos externos da DSID (equipas PMO para projeto PRR e equipa outsourcing focada nos projetos europeus de I&D), como também dos recursos internos, com uma equipa multidisciplinar criativa que domina procedimentos de contratação pública, tecnologia, gestão e procedimentos operacionais policiais.

A procura sistemática e permanente de Recursos Humanos qualificados é um ponto chave para o sucesso das atividades da DS-ID, pelo que tem sido uma atividade permanente desta direção de serviços. Deste modo, *“é necessário progredir, consolidar carreiras e dar ferramentas para que essas pessoas sejam motivadas e decididas a evoluir (...) consolidar mecanismos e apostar nos recursos humanos dando-lhes autonomia para continuar a desenvolver a capacidade que têm de identificar problemas”* (Entrevista n.º 01).

No que respeita ao aumento do número de projetos em que a PJ está envolvida, é importante identificar quais são os projetos e a sua ordem de grandeza. Os dois principais indicadores de grandeza de um projeto são a duração e o financiamento. Segundo o documento do relatório de atividades do ano 2022, entre 2018 e 2023 a DSID da PJ participou e desenvolveu aproximadamente 35 projetos em diversas áreas (Tabela 3). Estes projetos são financiados por diversas entidades; o FSI (Fundo de Segurança Interna) financiou a PJ em 3,2 milhões de euros divididos por oito projetos (período 2021 a 2023); o Horizonte 2020 e Horizonte Europa financiaram a PJ em cerca de 2,5 milhões de euros divididos por 18 projetos; o ISF-P (Internal Security Fund financiado pela Comissão Europeia), EMPACT (European Multidisciplinary Platform Against Criminal Threats) e OLAF (organismo europeu anti fraude) financiaram cerca de 360 mil euros divididos por quatro projetos; o SAMA2020 (sistema de apoio à transformação digital da Administração Pública) financiou 2,2 milhões de euros divididos por três projetos; o PRR (Plano de Recuperação e Resiliência) financiou 19 milhões de euros divididos por dois projetos (Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento, 2023).

Em súmula, os 35 projetos resultam em cerca de 28 milhões de euros de financiamento. É importante referir que, para o novo quadro de financiamento do FSI (2022-2027), está previsto o financiamento de cerca de 30 milhões de euros para a PJ. No que respeita ao quadro de financiamento europeu Horizonte Europa, EMPACT e ISF-P, para o ano de 2023 e 2024 estão aprovados cerca de dois milhões de euros de financiamento divididos por nove projetos (Tabela 4). Destaca-se o projeto ENACT em que, pela primeira vez, a PJ assume o papel de coordenador de um projeto europeu de I&D.

No que respeita à diversificação e aumento de competências da DSID, é ambição da PJ criar na DSID um novo setor de desenvolvimento técnico-científico (Figura 4), que deverá trabalhar em proximidade com o Labinov. O objetivo deste novo setor divide-se em duas vertentes, a primeira é desenvolver tecnologia “à medida”, utilizando produção própria. A segunda vertente é a produção de conhecimento nomeadamente através de publicação de artigos científicos.

Aqui, destaca-se a importância do Labinov local por excelência para a incubação de ideias e iniciativas associadas a projetos inovadores, passando pela cocriação e experimentação de soluções tecnológicas, permitindo assim fechar o ciclo de inovação e desenvolvimento, desde a idealização e conceptualização até ao desenvolvimento, teste e disseminação dos resultados. *“Existem diversos estímulos que o Laboratório de Inovação tenta promover, quer no incentivo à participação em novas ideias, com sessões regulares para todos os trabalhadores, difusão dos resultados dos projetos e respetiva aplicabilidade”* (Entrevista n.º 02).

Esta estratégia só é possível devido ao trabalho articulado entre unidades, todas elas na dependência do mesmo DNA (DSID, DS-GFP e USIC) (Figura 5), porque apenas deste modo se garante o alinhamento para que no final as decisões possam ser tomadas pela Direção Nacional (Entrevista n.º 01).

Outro ponto importante para garantir o sucesso da implementação da estratégia de inovação, passa por *“continuar a evoluir e consolidar a cultura de inovação transversalmente em toda a Polícia Judiciária, envolvendo todos os colaboradores no processo de transformação”* (Entrevista n.º 02).

Esta estratégia tem como objetivos tornar a PJ numa polícia mais robusta, inovadora, digital, cibersegura, com capacidade de prever o crime digital, capaz de se reinventar, tendo em conta a velocidade a que o crime se expande, capaz de se adaptar às novas metodologias de investigação criminal, com RH capacitados e motivados e que seja uma referência a nível internacional (Entrevista n.º 01) e também mais desmaterializada de processos burocráticos, em que as tecnologias emergentes ao serviço das polícias, tenham um papel de destaque na prevenção e antecipação de ocorrências, com ajuda da inteligência artificial e nas análises preditivas de grandes volumes de dados (Entrevista n.º 02).

4.3. *Protocolos com a Academia*

Existem atualmente diversos protocolos estabelecidos com a academia. Na tabela 2 é possível verificar a data de celebração, o departamento envolvido e um breve resumo do teor do protocolo. Deste modo, constata-se que existem 21 protocolos ativos, no entanto ainda não existem dados estatísticos que comprovem sucesso das parcerias nem o cumprimento dos objetivos.

4.4. *Análise SWOT de inovação na PJ*



FIGURA 1. ANÁLISE SWOT DE INOVAÇÃO NA PJ

5. O QUE FAZEM OS PARES

5.1. Inovação na Europol

O Europol Innovation Lab (EIL) tem como missão apoiar a comunidade europeia de aplicação da lei (Law Enforcement Agency (LEA)) no domínio da inovação. O EIL fornece uma estrutura e um conjunto de serviços às autoridades responsáveis pela aplicação da lei para evitar a duplicação de trabalho, criar sinergias e reunir recursos para co-criar soluções inovadoras que possam impulsionar o trabalho operacional de investigadores e analistas (Europol, 2024).

Segundo o Diretor do EIL existem duas funções, uma é a de *“antecipar, à qual chamamos de observatório; esta é uma equipa de pessoas que está constantemente a monitorizar a tecnologia usando a metodologia de que usa a criação de cenários.”* (Entrevista n.º 10).

A outra função é a de construir uma rede, uma vez que *“muitos países não tinham absolutamente nenhum contato com outros; (...) enquanto que a PJ é uma agência de execução totalmente desenvolvida, nós não somos, nós somos apenas uma estrutura europeia que tem inicialmente como missão a de ajudá-lo a trabalhar com franceses, alemães etc., o nosso foco é estabelecer os elos de ligação entre LEAs”* (Grégory Meunier, Diretor EIL, Europol, Entrevista n.º 10). Deste modo, fica bem vincada a diferença entre instituições e nas tarefas de ambas.

É importante compreender as diferenças que existem entre uma instituição como a PJ e a Europol, porque apesar de ambas serem polícias, as suas missões e objetivos são bastante distintos. Neste sentido, os seus laboratórios de inovação também possuem características distintas, porque os objetivos finais são diferentes.

O EIL identifica que a tecnologia tem um grande impacto na natureza do crime. Os criminosos estão rapidamente a integrar novas tecnologias no seu *modus operandi* ou a construir novos modelos de negócio em seu redor. Paralelamente, as tecnologias emergentes criam oportunidades para as LEAs combaterem estas novas ameaças criminais. Graças à inovação tecnológica, as LEAs podem aceder a um número cada vez maior de ferramentas mais adequadas para combater a criminalidade.

“Não é suficiente dizer que somos uma agência inovadora, é necessário ter uma fábrica, um pipeline onde as ferramentas podem ser integradas rapidamente na caixa de ferramentas aberta Europol Tool Repository (ETR)” (Entrevista n.º 10). Este repositório de ferramentas desenvolvido pela Europol, permite que todas as LEAs parceiras possam aceder a ferramentas já desenvolvidas, muitas delas resultantes de projetos financiados pela Comissão Europeia.

Deste modo, o EIL gere projetos para servir as necessidades operacionais da comunidade policial da UE. Estes projetos visam transformar os resultados da investigação fundamental, protótipos e provas de conceitos desenvolvidos pelos Estados-Membros ou parceiros externos, em ferramentas e soluções concretas.

Por outro lado, o observatório do EIL monitoriza os desenvolvimentos tecnológicos que são relevantes para a aplicação da lei, analisando e reportando sobre os riscos, ameaças e oportunidades destas tecnologias emergentes. O EIL agrega redes de especialistas da indústria, sociedade civil, organizações internacionais, academia e LEAs. As redes fornecem informação para as diversas atividades do Laboratório.

No futuro, o Diretor do EIL prevê que *“a próxima geração será digital e temos de nos preparar com soluções inovadoras. Totalmente confiáveis e verificadas. E o EIL deverá caminhar para ser quase que um provedor de software para o lançamento do Smart Tools”* (Entrevista n.º 10).

5.2. *Inovação na Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros*

A Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM) é um serviço central no âmbito da Presidência do Conselho de Ministros, dotado de autonomia administrativa e que depende diretamente do Primeiro-Ministro ou do membro do Governo em quem aquele delegar.

As principais atividades da SGPCM são *“assegurar e coordenar o suporte à atividade do Conselho de Ministros, ao Primeiro-Ministro e aos demais membros do Governo aí organicamente integrados, e, no âmbito da Presidência do Conselho de Ministros e das demais áreas governativas apoiadas, promover a prestação centralizada de serviços.”* (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, 2024).

Em 2005, a SGPCM passou por uma reorganização, devido ao PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado). Em 2012, voltou a participar do PREMAC (Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado). Em julho de 2024 foi publicada a oitava alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado (Decreto-Lei n.º 43-A/2024, de 2 de julho).

Atualmente, a SGPCM presta apoio a 19 membros do governo (incluindo ao Primeiro-ministro), e ainda a mais de 90 entidades, que estão subdivididas por seis áreas de competência: PCM, Coesão Territorial, Assuntos Parlamentares, Infraestruturas e Habitação e Cultura. Inseridas nestas áreas estão os diversos organismos pertencentes ao Estado especializados nas mais diversas matérias. Apenas para dar alguns exemplos das mais diversas áreas e dependências, estão integradas nos serviços da SGPCM, o INA, a IMT (Instituto da Mobilidade e dos Transportes), a AMA (Agência para a Modernização Administrativa), JurisAPP (Centro de Competências Jurídicas do Estado) entre outras. Através destes exemplos, é possível contemplar a vasta área de abrangência nos serviços que a SGPCM articula. De um modo geral, a SGPCM também pode ser encarada como uma entidade agregadora. Neste sentido, as necessidades e oportunidades para mudar e melhorar os serviços do Estado, são igualmente vastas. A nova orgânica da Secretaria-Geral do Governo (Figura 6) e o modelo organizativo a adotar pelas entidades com responsabilidade em matéria de estudos e planeamento, no âmbito da reforma da administração central do Estado foi igualmente publicada em julho de 2021 (Decreto-Lei n.º 43-B/2024, de 2 de julho).

Relativamente à forma como é encarada a inovação no seio da SGPCM, nos últimos sete anos o seu Secretário-Geral e a sua equipa revisitaram a visão e missão da SGPCM e focaram-se em duas áreas, a primeira nas pessoas e na sua gestão, a segunda na inovação e como trazê-la de uma maneira transversal a toda a organização (David Xavier, Secretário-Geral PCM, Entrevista n.º 03). Inicialmente, acreditavam que a inovação devia estar dispersa por toda a organização; no entanto, há cerca de um ano, decidiram mesmo criar uma unidade de inovação (atualmente com cerca de nove funcionários).

Destaca-se um exemplo criado de incentivo à inovação, que é a valorização da avaliação em SIADAP para quem apresente propostas de aplicabilidade que sejam

possíveis de implementar. Estes tipos de medidas de incentivo demonstram que “*a inovação tecnológica e digital é importante, mas a inovação organizacional e cultural ainda é mais importante, (...) o modo como gerimos as pessoas, cuidar as pessoas de forma diferenciada dentro da organização, leva a uma melhor gestão da própria inovação*” (Entrevista n.º 03). Outro fato importante prende-se com o aumento de funcionários na SGPCM, que segundo o Secretário-Geral passaram de 112 para 254 nos últimos três a quatro anos, sem efetuar contratações externas, apenas com mobilidades.

Quanto ao futuro, a SGPCM pretende ser uma entidade fortemente inovadora, incubadora de ideias que poderá efetuar exercícios de prospetiva. Pretende ainda ser mais transparente na apresentação de contas com o objetivo de ajudar o governo a ser mais transparente e a ter uma administração pública mais forte (Entrevista n.º 03).

5.3. *Inovação no Instituto Nacional de Administração*

O INA tem por missão fundamental a criação, transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública, contribuindo, através da formação, ensino, investigação científica e da assessoria técnica, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da mesma (Instituto Nacional de Administração, 2024).

Por outras palavras é possível afirmar que o papel do INA é bastante virado para a consultoria e formação das diversas instituições da Administração Pública. Em matéria de inovação, o INA promove conferências abertas sobre inovação, disponibiliza entrevistas e podcasts com inovadores, efetua uma iniciativa de “dia aberto à inovação” e ainda organiza oficinas de cocriação.

Tendo em conta a missão do INA na transmissão de conhecimento, foi desenvolvido um plano estratégico interno para o período de 2022 a 2026, com quatro objetivos específicos: a formação capacitação e desenvolvimento; investigação e inovação que compreende a inovação científica e a inovação aberta; organização e gestão; marca, notoriedade, comunicação nacional e internacional (Abel Carreira, Vogal INA, Conselheiro Inovação, Entrevista n.º 05).

Segundo Abel Carreira, no ano de 2020 quando a DSID da PJ foi criada, o INA auxiliou na autoavaliação de cultura de inovação na PJ. Esta autoavaliação serviu para diagnosticar o nível de inovação bem como a estratégia, para que posteriormente se trabalhasse num plano.

Este trabalho na PJ, segue a metodologia adotada pelo INA, de efetuar o levantamento de necessidades, de formação e desenvolvimento. Simultaneamente de efetuar o benchmarking e por vezes exercícios de prospetiva.

Relativamente à questão da prospetiva, foi criado internamente um grupo de prospetiva com o intuito de estudar as macrotendências e também o impacto que essas tendências terão na Administração Pública, seja ao nível da transformação digital ou até ao nível organizativo.

O INA promove ainda um evento de sustentabilidade, que possui um orçamento participativo, onde a verba é dedicada para implementação de propostas através de um concurso de ideias. A melhor ideia é implementada. A intenção é criar um conjunto de iniciativas que apelem à criatividade e inovação, mas também promover a responsabilidade social. A ideia vencedora do último ano foi a realização de uma gala solidária (Entrevista n.º 05). Ainda sobre a promoção de iniciativas, foi criada a “Academia da Liderança”, onde são convidados especialistas para falar sobre esta temática.

Relativamente a protocolos, existem diversos, ativos e com muitas instituições, merecendo destaque o “Protocolo APEX” que visa protocolar com diversas universidades um número de vagas dedicadas a funcionários públicos onde o pagamento da propina é reduzido a 20%. Este tipo de iniciativa visa capacitar os funcionários do estado através da formação superior em áreas específicas de interesse uma vez que estas formações são essencialmente cursos de pós-graduações e mestrados.

Existe ainda a formação inicial e continua obrigatória para dirigentes intermédios e superiores, onde nos módulos se abordam as temáticas de inovação e transformação digital. *“Muito concretamente, quanto mais capacitas e quanto mais apuradas e desenvolvidas tiverem as competências das pessoas, mais elas fazem a diferença e o nosso negócio é contribuir para o desenvolvimento das pessoas das equipas e das organizações”* (Entrevista n.º 05).

Fomentar a cultura organizacional virada para a inovação através de formação e capacitação dos quadros superiores da Administração Pública poderá ser um passo muito importante para que essa cultura de inovação supere a resistência à mudança tradicionalmente presente na AP.

Quanto ao futuro do INA, é esperado que chegue rapidamente ao ponto de *“todos pensarem e respirarem inovação, todos contribuírem para todas as vertentes da estratégia, uma vez que a inovação é matéria de competência transversal e não apenas dos departamentos de inovação”* (Entrevista n.º 05).

5.4. Inovação no LabX - AMA

O LabX é uma unidade orgânica integrada na Agência para a Modernização Administrativa (AMA, I.P.) e considera-se por excelência o Centro para a Inovação no Setor Público.

A missão do LabX é *“contribuir para o ecossistema de inovação na Administração Pública, promovendo a renovação da oferta de serviços públicos, adequados às reais necessidades de cidadãos e empresas. (...) Apoiar a AP neste processo de transformação contínua é o propósito do Centro para a Inovação no Setor Público”* (Agência para a Modernização Administrativa, 2024).

Neste sentido, o papel do LabX é de articulação entre as partes, como um elo de ligação entre as organizações e a própria inovação, auxiliando na identificação e aplicação de soluções inovadoras. Um exemplo disso é a aplicação de inquéritos nas lojas do cidadão, que permitem efetuar um diagnóstico e funcionar como um radar para a inovação no setor público (Jorge Lagarto, Diretor LabX, Entrevista n.º 08).

Habitualmente, os projetos surgem como encomendas, onde as entidades recorrem ao LabX considerando que vislumbram uma solução. A metodologia aplicada no LabX obedece a três fases: inicialmente é necessário investigar, seguidamente a fase do processo de criação e cocriação, e por fim a fase de aplicação/implementação (Entrevista n.º 08).

Quanto à estratégia para o futuro, passa pelo alargamento da rede de inovadores e da rede de laboratórios, mas também pela aposta na formação de dirigentes para que se

consiga mudar o paradigma da inovação nas entidades (principalmente nos serviços digitais), tendo em vista a criação de oportunidades no próprio ecossistema. Esta será a tentativa de “*ter impacto societal e conseguir medi-lo, porque isso é o que sustenta o crescimento*” (Entrevista n.º 08). Utilizando como exemplo o Brasil, onde as entidades públicas são praticamente obrigadas a possuir um laboratório de inovação ou a recorrer a parcerias de utilização com outros laboratórios.

Relativamente ao futuro do LabX, o seu Diretor considera que “*seria um bom sinal se daqui a dez anos não existisse o LabX*”, isso seria um indicador de que “*o mindset das organizações será virado para a inovação e o LabX deixaria de ser necessário, pois não haverá necessidade de um grilo falante*” (Entrevista n.º 08).

5.5. Inovação na Marinha

A Marinha de Guerra Portuguesa é atualmente considerada uma referência em matéria de inovação, não só pelos seus pares, mas também por todo o ecossistema que permite esta mesma inovação, que vai desde a academia até ao setor industrial.

Por este motivo, juntamente com a indicação de todos os gestores de instituições entrevistados no âmbito deste TFM, decidiu-se por uma abordagem diferente neste caso. O objetivo foi compreender aprofundadamente toda a dinâmica de inovação na instituição que todos (assumidamente ou não) têm como referência. Para atingir este objetivo, a estratégia foi aplicar a metodologia qualitativa de entrevista etnográfica a três gestores de topo de áreas ligadas à inovação na Marinha. Deste modo, compreende-se mais facilmente como é encarada a inovação nas diversas camadas dentro de uma estrutura organizacional.

Na marinha, o órgão multidisciplinar de apoio a decisão do CEMA é o EMA, onde foi instituída desde 2020 a Divisão de Inovação (DIVINOV), que faz a coordenação de processos de inovação e os contactos com o exterior da Marinha, podendo considerar-se uma unidade mais virada para a política e a estratégia de inovação.

Já o ecossistema de inovação compreende diversas unidades, começando desde logo pela Escola Naval, um centro de excelência académica de produção de conhecimento. Existe também o IH Innovation hub que pretende ser um incubador de ideias focado no

desenvolvimento de sensores de baixo custo. O CEOV que se considera um centro de desenvolvimento e estudos que se foca no desenvolvimento de robots e sistemas tecnologia até TRL 7. E, ainda, o CEOM que se foca nos modelos de operações e experimentação de tecnologias. Existem ainda dois grupos de trabalho criados recentemente, um com foco no desenvolvimento de acústica e sensores, e o outro com foco na Inteligência Artificial (IA).

No entanto, todos estes departamentos têm uma característica em comum, *“ou dependem diretamente de mim, ou com um link logo a seguir através de um intermediário”* (Gouveia e Melo, CEMA Marinha, Entrevista n.º 06). Esta característica é interessante porque apesar dos centros possuírem liberdade criativa para desenvolver projetos de I&D, o CEMA torna-se o *“grande maestro organizador dos recursos, das prioridades e dos objetivos que se pretende atingir”* (Entrevista n.º 06). *“Existe muita liberdade em termos de criatividade, tanto o CEOM como o CEOV propõem ideias, no entanto algumas o Sr. Almirante CEMA considera que não estão alinhadas com o puzzle, apesar da maior parte delas serem aprovadas e encaixarem neste puzzle operacional”* (António Mourinha, Comandante do CEOM Marinha, Entrevista n.º 07).

A forma como se encara a inovação na Marinha é bastante peculiar, e o CEMA considera que *“não se pode inovar por decreto”* e não se começa num dia e no outro está implementado. Ser inovador não é um trabalho, tem de ser uma característica e para isso as pessoas são importantes e o desafio da organização é detetar essas pessoas. Também o Comandante do CEOM considera que *“a inovação se for estruturada torna-se inexistente, tem de ser rebelde”* (Entrevista n.º 07) e que uma organização altamente estruturada tende a ter aversão à desestruturação, o que poderá ser um obstáculo à própria inovação. No CEOV considera-se que o rumo da inovação na Marinha mudou bastante com a liderança do Almirante Gouveia e Melo, principalmente ao nível dos recursos humanos que duplicaram no CEOV (Marco Guimarães, Comandante do CEOV Marinha, Entrevista n.º 04).

Os recursos humanos diretamente afetos a inovação eram, em 2017, cerca de cinco pessoas; atualmente são mais de 100 (Entrevista n.º 06). Este número torna-se ainda mais impressionante ao recordar que, desde 2017, o número de militares na Marinha tem decrescido a um ritmo elevado.

A Marinha rege-se por uma definição de capacidade que assenta em oito vetores, (do acrónimo DOTMLPF-I) que são: doutrina, organização, formação e treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e por fim interoperabilidade, em que basta um dos vetores ser zero, para que todos os outros automaticamente se tornem inúteis tornando a capacidade inexistente (Entrevista n.º 07). Neste sentido, é importante incidir em todos estes vetores sob pena de ficarem apenas dependentes da tecnologia, o que se torna inútil se por exemplo não existirem pessoas com formação para a utilizar.

Assim, identificam-se ainda três objetivos na Marinha, mais especificamente ao nível do CEOV “*aplicar tecnologias, mudar processos e baixar custos*” (Entrevista n.º 04), esta lógica converge com um objetivo do Governo que é a criação de riqueza dentro do nosso país, onde um euro investido representa três, salários, impostos e investimento na indústria (Entrevista n.º 04).

O exercício anual REPMUS (Experimentation and Prototyping using Maritime Uncrewed Systems) organizado pela Marinha, pela NATO e pela Faculdade de Engenharia do Porto tem vindo a ganhar destaque tanto internamente como internacionalmente. Conta com mais de 20 FA de países parceiros, FS nacionais e dezenas de empresas que pretendem testar os seus equipamentos e sistemas autónomos. Este exercício pretende reunir durante três semanas, na recém-criada Zona Tecnológica Livre (ZLT) em Troia, os *end users*, as entidades reguladoras, a indústria e a academia. Atualmente é co-organizado pela Agência de Defesa Europeia (EDA) e é considerado o maior exercício do mundo de experimentação de sistemas não tripulados. O REPMUS é onde se testam os requisitos técnicos e operacionais, “*se não tivermos pressão para organizar, as coisas acontecem mais devagar, além disso promove a inovação aberta*” (Entrevista n.º 07).

Todo este conceito de desenvolver tecnologia “à medida” advém de uma lacuna identificada pela Marinha, onde as restantes FA e FS naturalmente se reveem: “*compramos coisas boas, mas só extraímos 30 % da sua capacidade*” (Entrevista n.º 04), isto porque grande parte dos sistemas e equipamentos tecnológicos adquiridos cumprem diversas funções definidas pelos fabricantes, no entanto, apenas respondem a uma parte das necessidades. Um exemplo dado pelo Comandante do CEOV é uma hipotética aquisição de uma boia marítima com sensores de leitura de alto mar, que tem um custo

muito elevado, no entanto, a necessidade real é apenas medir um determinado parâmetro, porém, os fabricantes apenas comercializam a boia com os diversos sensores. Deste modo, não faz sentido pagar por uma coisa que não se pretende utilizar. Então canaliza-se esse valor para o desenvolvimento do equipamento que se pretende, feito “à medida” no seio da Marinha.

No CEOM considera-se que é igualmente importante fazer experimentação organizacional; é necessário criar estímulos, adaptar três ou quatro horários de trabalho diferentes. Isto permitirá trabalhar “à tarefa” e assim as pessoas ganharão tempo para as suas vidas privadas, estimulando assim a motivação. No entanto, reconhece-se que este tipo de organização dificulta o trabalho das chefias, uma vez que as obriga a determinar objetivos e indicadores.

Quanto a estímulos e incentivos aos trabalhadores, destacam-se dois, o primeiro é que todos os militares destacados em unidades de inovação permanecem afetos a essa unidade por um período de seis anos, ao invés dos habituais três, evitando o embarque em unidades navais e proporcionando-lhes mais estabilidade nas suas vidas pessoais para que possam desenvolver o seu trabalho de forma consistente. O segundo incentivo prende-se com a reputação e com a possibilidade de verem as suas ideias nascer sem investimento próprio. São motivações intrínsecas de servir um propósito maior e o reconhecimento de que as suas inovações irão beneficiar, em última instância, a sociedade.

Esta liberdade criativa aliada ao ambiente que se proporcionou para que tenham as melhores condições de trabalho possíveis para desenvolver o seu trabalho, como, por exemplo, fazer experiências num navio (é impossível conseguir um navio para experiências sem ser na Marinha), e as diferentes formas de inovar, são a principal ferramenta para conseguir estabelecer e motivar os recursos humanos.

O Almirante Gouveia e Melo cita a obra “O Gene Egoísta” de Richard Dawkins justificando que as organizações têm comportamentos egoístas e que tem de haver visão para proteger e promover a inovação, e os resultados são “*os efeitos que estamos a ter na própria organização*” (Entrevista n.º 06).

Relativamente à comunicação, esta divide-se em duas, a comunicação interna e a comunicação externa. O EMA é o responsável pela comunicação externa da Marinha, utilizando os canais habituais, seja através das redes sociais, página web, rádio ou

televisão. Internamente, existe a Revista da Armada, onde o objetivo é difundir as principais atividades da Marinha. No entanto, no CEOV 95% da equipa são engenheiros com foco na resolução dos problemas, por esse motivo “*pretendem-se afastar do marketing associado à inovação, porque entendem que o reconhecimento vem dos pares, pois o valor não está no marketing, está sim no produto*” (Entrevista n.º 04).

No que respeita a objetivos a longo prazo, a Marinha pretende desenvolver um conjunto elevado de robôs, ser altamente tecnológica, apostar na preparação formação e capacitação, aumentar o conhecimento e controlo marítimo com maior capacidade de vigilância e mais tempo de sistemas no ar e também com maior autonomia administrativa e financeira. Sendo certo que o maior desafio será reter o talento ao nível dos recursos humanos, e evitar que estes ingressem nas fileiras das empresas do setor privado (Entrevista n.º 04; Entrevista n.º 06; Entrevista n.º 07).

Em súpula, é possível afirmar que atualmente todo o ecossistema de inovação na Marinha está a “*olhar para a inovação ela própria como uma capacidade*” (Entrevista n.º 07).

5.6. *Inovação no Exército*

Para compreender as dinâmicas de inovação no Exército, o foco foi dirigido à Academia Militar e ao Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL) que é uma estrutura de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (ID&I) que tem por missão promover ou participar, em colaboração com outras instituições da comunidade científica nacional ou internacional, na realização de projetos de ID&I e na divulgação de conhecimento científico, nomeadamente em áreas de interesse para a segurança e defesa nacionais (Academia Militar, 2016).

Segundo Hélio Fernandes, o Exército atrasou-se ligeiramente em relação aos pares no que respeita às estruturas de inovação. Nos últimos 20 anos, existia apenas o CINAMIL que se tornou pequeno demais para toda a demanda de inovação que o Exército necessitava. Deste modo, com a chegada da pandemia COVID-19 o paradigma alterou-se e, em linha com os pares, formalizou a inovação.

Esta reorganização resultou na criação a Divisão de Inovação e Doutrina (DID) do Estado Maior do Exército, no Centro de Experimentação e Modernização Tecnológica do Exército (CEMTEEx) e também o Centro de capacitação tática simulação e certificação (Figura 7).

No seio da Academia Militar foram criadas algumas iniciativas com vista a fomentar a cultura organizacional de “fazer os alunos pensar”, entre elas destaca-se a adaptação do famoso formato do *SharkTank*. Este concurso de ideias para alunos, pretende estimular a análise crítica e está inserida na unidade curricular de Análise de Investimentos. Funciona anualmente e são propostas 10 ideias; no final as três melhores vão ao estúdio apresentar um pitch a um painel com cinco jurados, alguns deles fornecedores do Exército. No final, o vencedor consegue 1500 euros para implementar a ideia. Para além do prémio, 1/3 da nota da unidade curricular dos alunos resulta da avaliação da ideia deste concurso. Deste modo, para além de estimular a análise crítica dos alunos e fomentar a cultura organizacional de inovação, também identifica problemas e encontra soluções que possam ser implementadas até ao valor do prémio. “A visibilidade é a aposta mais segura” (Hélio Fernandes, Academia Militar - Docente/Investigador - CINAMIL Vogal, Exército, Entrevista n.º 9).

Relativamente aos pontos passíveis de ser melhorados, Hélio Fernandes destaca o pouco estímulo à inovação, a não distinção entre projetos (escala), a dificuldade em encontrar financiamento e o reconhecimento aos investigadores que têm as suas atividades normais, seja de docência ou atividades profissionais militares, em que a investigação acaba por ser um extra.

Quanto ao futuro, após a reorganização efetuada, passa por “*em primeiro lugar perceber onde estamos e apostar na capacidade de captar financiamento externo*” (Entrevista n.º 9), mas também apostar no reconhecimento dos investigadores, elevando a sua motivação e “*isso podia servir de farol para que mais recursos humanos seguissem o exemplo*” (Entrevista n.º 9).

No entanto, prevê-se que a estratégia de atrair I&D da indústria através do Centro de Capacitação Tática, Simulação e Certificação na atribuição de um “Selo de Qualidade/Credibilidade” aos equipamentos que estas empresas queiram submeter a

testes no Exército. Esta iniciativa é claramente uma aposta nas capacidades do Exército que visa a promoção da inovação aberta.

6. COMO DINAMIZAR OS PROCESSOS DE INOVAÇÃO NA PJ

6.1. *Estímulos à inovação*

Através do benchmarking efetuado, conclui-se que existem tópicos que podem ser explorados e que poderão contribuir para estimular a inovação no seio da PJ. A tecnologia, as pessoas e os processos são três componentes centrais da modernização do ambiente de trabalho.

Relativamente ao tópico “pessoas”, existem diversos pontos que poderão ser explorados. Todos os entrevistados destacaram a extrema importância dos RH, não só ao nível da competência, mas também ao nível da motivação. Ambos os pontos referidos podem, e devem, ser trabalhados ao nível da gestão estratégica. Se, por um lado, os RH podem ser capacitados com competências focadas no desenvolvimento e aceitação da inovação através de formação, por outro lado, a motivação é fundamental no processo criativo. O vogal do INA refere que um passo importante no processo de mudança de cultura de inovação na Administração Pública ocorre quando os gestores de topo frequentam as formações obrigatórias, e recebem competências com foco no desenvolvimento de inovação, que posteriormente transmitem essa cultura de inovação às equipas que tutelam.

Na verdade, a implementação de programas de reconhecimento e recompensa para os RH que apresentarem ideias inovadoras pode ser um grande fator motivador. Tanto através da análise documental, como das entrevistas etnográficas, foi possível identificar que apenas existem três tipos de recompensa que podem ser atribuídos aos RH: recompensa em tempo, recompensa financeira e recompensa em prestígio / mérito.

Alguns exemplos de recompensa que podem servir de incentivo aos RH no envolvimento da produção de inovação são: atribuição de dias de mérito/férias; atribuição de prémios financeiros (que poderá servir para implementar as ideias) ou “*conseguir por exemplo uma formação de interesse para o funcionário fora da PJ com os custos suportados pela PJ*” (Entrevista n.º 01); louvores, pontos nas avaliações do SIADAP,

convite para palestrante, *“outro é a possibilidade de participação em grandes projetos europeus, o que é gratificante para os funcionários.”* (Entrevista n.º 01)

As recompensas acima referidas podem ser atribuídas através de diversos processos, seja através de concursos de ideias (tal como acontece no Exército), seja através de número de projetos de I&D em que os RH estão envolvidos, seja através do volume de financiamento conseguido no projeto, ou até por número de publicações científicas nos diferentes quartis JIF (Journal Impact Factor).

No entanto, é fundamental que a liderança da organização demonstre um forte compromisso com a inovação para que a cultura organizacional siga no sentido de *“todos pensarem e respirarem inovação, todos contribuírem para todas as vertentes da estratégia, uma vez que a inovação é matéria de competência transversal e não apenas dos departamentos de inovação”* (Entrevista n.º 05).

Outra recomendação que poderá ser levada em consideração, que junta o tópico de “pessoas” com os “processos”, passa por melhorar a comunicação. A comunicação deve ser efetuada em duas vertentes, por um lado a comunicação externa, através do Gabinete de Imprensa e Comunicação (GABIC), e que deve utilizar uma linguagem adaptada à Comunicação em C&T e Inovação. Por outro lado, a comunicação interna, onde deverá ser dado destaque à criação de canais de comunicação abertos e transparentes que facilitem a troca de ideias e a identificação de problemas.

A promoção de um evento anual interno poderá ser uma outra forma de comunicar, com stands dos projetos com maior relevo e com os RH envolvidos nesses projetos a explicar aos colegas as especificidades e objetivos dos mesmos. Deste modo podem ser comunicados os resultados, mas mais importante, pode ser projetado o futuro através dos objetivos que se pretende atingir. Esta forma de comunicar pode atrair o interesse de RH na participação nos projetos e ainda incutir e disseminar a cultura de inovação na organização.

Ainda sobre os processos, a criação de uma plataforma onde todos os funcionários possam partilhar ideias e colaborar em projetos poderá ser um bom passo a dar. O recém-criado “repositório de ferramentas” da USIC, que permite aos investigadores o acesso a recursos desenvolvidos nos projetos, é um exemplo de como deverá ser

completado o ciclo de inovação. Por outro lado, é necessário adotar metodologias ágeis que permitam testar rapidamente novas ideias e obter feedback dos utilizadores.

Por último, juntando o tópico dos processos ao da tecnologia, o desenvolvimento de ferramentas “à medida” poderá ser um dos rumos a seguir (tal como aconteceu na Marinha), permitindo facilitar o trabalho dos investigadores, bem como reduzir os custos, uma vez que, tal como acontece na Marinha, “*compramos coisas boas, mas só extraímos 30 % da sua capacidade*” (Entrevista n.º 04).

A utilização de UAV’s (drones), cada vez mais intensificada, bem como a implementação de inteligência artificial, poderá levar a uma necessária redefinição estratégica do rumo que se pretende dar a este tipo de tecnologias e como devem ser integradas nos processos de trabalho da investigação criminal. Este acesso premente à tecnologia de vanguarda por parte da investigação criminal é fundamental para desenvolver soluções inovadoras nos processos do quotidiano.

Relativamente a parcerias externas, devem ser fomentadas as relações com os pares nacionais e internacionais numa perspetivada de colaboração. Neste ponto, o Europol Innovation Lab possui um papel fundamental ao criar as ligações entre *law enforcements* na Europa. Ainda sobre parcerias, é fundamental continuar a envolver a academia e a indústria, no sentido de trazer novas perspetivas e acelerar o desenvolvimento de soluções.

Relembrando os oito vetores da capacitação (DOTMLPF-I), elencados pelo diretor do CEOM, em que basta um dos vetores ser zero para que todos os outros automaticamente se tornem inúteis tornando a capacidade inexistente (Entrevista n.º 07), a alocação de recursos é fundamental para garantir o desenvolvimento de projetos inovadores. É necessário garantir um investimento financeiro contínuo, bem como o aumento de recursos humanos. Uma tendência observada na pesquisa de campo foi a duplicação de recursos humanos afetos à inovação nos últimos três a cinco anos, o que poderá indicar que em 2028 os departamentos de inovação tendencialmente terão o dobro dos funcionários que têm atualmente.

Por fim, a recomendação mais importante (e o principal objetivo deste TFM) passa por dinamizar o laboratório de inovação que deve ser um espaço físico dedicado à

inovação, equipado com as ferramentas e recursos necessários para estimular a colaboração e a geração de novas ideias.

Para que estes estímulos possam ser bem-sucedidos, é necessário continuar a apostar em três vertentes: o primeiro é o investimento em I&D porque apenas deste modo é possível gerar novas tecnologias e soluções para os desafios da investigação criminal; a segunda vertente é a alocação de recursos, sendo fundamental garantir a alocação de recursos financeiros, mas ainda mais importante, recursos humanos (capacitados e motivados) para o desenvolvimento de projetos inovadores; por último, tempo para inovar – é fundamental que os funcionários da PJ tenham tempo reservado para se dedicar a projetos de inovação. Este tempo não deve ser encarado como uma perda, mas sim como um investimento no futuro.

6.2. *Funcionamento do Labinov*

O laboratório de inovação da PJ é um ambiente propositadamente criado para estimular a criatividade, a experimentação e o desenvolvimento de novas ideias. Neste sentido, foi desenvolvido no espaço físico no edifício sede da PJ inserido na DS-ID (Figura 8 & Figura 9).

No Labinov deverá ser possível efetuar uma série de atividades como: pesquisar e analisar tendências, identificando oportunidades e desafios futuros; desenvolver novos produtos e serviços, criando soluções à medida, inovadoras para atender às necessidades das diversas unidades da PJ; melhorar processos internos, otimizando o modo como algumas tarefas são executadas; promover a cultura de inovação, incentivando a colaboração e o pensamento criativo em toda a organização. Deste modo, é possível afirmar que o Labinov é um local onde se encontram soluções para desafios específicos e onde as ideias se transformam em realidade.

No entanto, existe sempre margem para melhorar os processos e dinâmicas, podendo as seguintes propostas contribuir para o melhor funcionamento do Labinov.

Primeiramente, a comunicação interna deve ser clara e objetiva. Deve ser difundida através dos canais já estabelecidos (Newsletter de Inovação, página da intranet da PJ, etc.) transmitindo a estratégia da Direção Nacional para o Labinov, enumerando os objetivos

e os resultados. Nesta comunicação devem ser igualmente referidos os canais existentes para colaboração e envolvimento de todos os funcionários, atraindo deste modo os que queiram colaborar com o Labinov, fomentando a transformação da cultura organizacional, e promovendo uma mentalidade mais inovadora.

Criação de grupo de trabalho de prospectiva/foresight inserido no Labinov (tal como existe no Europol Innovation Lab, na SGPCM e também no LabX) para análise de macro-tendências, tendências e casos específicos relacionados com a atividade criminal (em particular em Portugal), com o objetivo de identificar possíveis ferramentas tecnológicas que possam ser empregues no sentido de mitigar essas tendências. Apesar do Labinov estar inserido em diversos grupos de análise de tendências e partilha de informação (como por exemplo o European Clearing Board), poderá ser relevante aprofundar o conhecimento sobre tendências muito particulares (como por exemplo a possível entrada em Portugal dos grupos de criminalidade organizada e narcotráfico provenientes do Brasil) e como as ferramentas tecnológicas poderão ser utilizadas nestes casos.

Criação do Setor de Desenvolvimento Técnico-Científico dentro da DS-ID com estreita ligação/colaboração com o Labinov. O objetivo é a testagem e experimentação de novas ideias e soluções, sem os riscos associados a implementações em larga escala. Utilizando as novas tecnologias como ferramentas digitais e metodologias ágeis que possam ser utilizadas para acelerar o processo de desenvolvimento e implementação de novas soluções. Tudo isto com o foco no utilizador final que é a investigação criminal, considerando sempre as suas necessidades e expectativas. Esta proposta resulta da observação das dinâmicas empregues na Marinha, mais especificamente no CEOV e CEOM. Alinhado com este setor, poderá ser criado um grupo especializado em UAV's com foco na utilização de drones e desenvolvimento de tecnologias associadas, que possam ser empregues como auxílio à investigação criminal, seja para monitorizar áreas, realizar buscas ou auxiliar em operações especiais.

Promoção da produção de conhecimento, através da criação de um canal onde todos os funcionários poderão utilizar o espaço físico e recursos metodológicos do Labinov para produção de conhecimento, ou seja, desenvolver artigos e publicações em revistas científicas com o “selo” PJ. Estes artigos podem ser desenvolvidos nas mais diversas

áreas do conhecimento, como a psicologia, a lofoscopia, a tecnologia, a ciência de dados, entre outras. O Labinov deverá servir como facilitador na obtenção e recolha de dados e também como espaço para testagem (como exemplo a aplicação experimental de algum conceito teórico em grupo de indivíduos). Esta promoção da produção de conhecimento é comum no EIL, no CINAMIL e no CINAV.

Criação de um canal de comunicação para propostas de ideias inovadoras que poderá servir não só para identificar problemas, mas também para encontrar possíveis ideias inovadoras que possam ser a solução para problemas já identificados. Alguns exemplos para esta proposta seriam: a criação de uma “caixa de propostas” através dos canais de comunicação (Intranet); criação de um concurso de ideias; promoção de dinâmicas como “ask the CEO” de modo mensal, onde os funcionários poderiam colocar questões e obter respostas diretamente aos gestores de topo da instituição.

Todos os grupos de trabalho acima referidos deverão ser constituídos por equipas multidisciplinares para que deste modo se reúnam pessoas com diferentes habilidades e conhecimentos nas mais diversas áreas, aumentando deste modo o contributo das diferentes áreas do conhecimento e simultaneamente reduzindo o tempo de pesquisa e preparação dos desafios.

Promover e aumentar a rede colaborativa de partilha de conhecimento com outras forças e serviços, tanto da Administração Pública como do setor privado, com foco na inovação aberta. Desta forma minimizar-se-á esforços, uma vez que poderão existir outros grupos na AP a desenvolver as temáticas simultaneamente.

A implementação e avaliação é outro ponto que deve ser tido em consideração. Por um lado, é necessário um plano detalhado para implementar as soluções desenvolvidas no Labinov em larga escala. Por outro lado, o impacto das soluções deve ser avaliado de forma contínua para garantir que elas geram os resultados esperados.

Em suma, o Labinov da Polícia Judiciária deve ser um espaço dinâmico e colaborativo inserido num ambiente projetado para estimular a interação e troca de ideias com foco em encontrar soluções para os desafios da investigação criminal. Ao utilizar tecnologias avançadas e metodologias ágeis, é possível desenvolver soluções inovadoras que contribuam para um futuro mais seguro para todos.

7. TFM - CRÍTICAS E SUGESTÕES

Este TFM procura servir de caixa de ferramentas metodológicas que possam ser empregues no funcionamento de um laboratório de inovação da Administração Pública, mais concretamente numa instituição com cariz policial.

Os objetivos iniciais tinham como propósito compreender e estudar o estado da arte no que respeita a laboratórios de inovação, laboratórios de inovação inseridos na Administração Pública e inovação no seio de forças e serviços de segurança, bem como forças armadas.

Seguidamente adotou-se a metodologia qualitativa de entrevistas etnográficas a gestores de topo de várias camadas de instituições de relevante interesse para o foco de estudo deste TFM.

Desde logo, numa fase inicial foram identificadas dificuldades na obtenção de documentação específica com foco na inovação de instituições policiais. Esta dificuldade não surpreende, uma vez que a atividade policial deve obedecer a um elevado sigilo.

Outra lacuna identificada neste TFM prende-se com os gestores de topo das instituições. Por motivos diversos, não foram entrevistados os pares que à partida poderiam ter mais relevância, como a PSP e a GNR (apesar da GNR estar diretamente relacionada com CINAMIL).

Ao nível das entrevistas no seio das forças armadas, a pesquisa efetuada junto da Marinha poderia ser extrapolada para o Exército e Força Aérea (não foram efetuadas entrevistas na FA), deste modo poderiam ser feitas comparações e extraídas ilações mais concretas.

Este estudo poderia ser alargado ao setor privado, onde as dinâmicas dos laboratórios de inovação possuem bastantes diferenças se comparados com os laboratórios de inovação da Administração Pública. Estas diferenças poderiam ser analisadas e comparadas, podendo numa fase posterior melhorar as recomendações com base no que o setor privado poderá ter melhor comparativamente ao identificado na AP.

Internacionalmente apenas foi entrevistado o gestor de topo de uma instituição (EIL), o que reflete a vasta possibilidade de aprofundamento deste estudo. Instituições policiais dos Países Baixos e Suécia poderiam ser uma referência em matéria de inovação.

Por fim, a limitação característica de um trabalho final de mestrado, onde o objetivo é colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da fase académica, aumentando de forma incremental o conhecimento de um determinado tema, mas sem o tempo e disponibilidade que permitiriam gerar e testar novo conhecimento.

Assim, fica demonstrado que apesar das críticas identificadas, o destaque pode ser dado às sugestões que este TFM apresenta para futuros estudos relacionados com o tema escolhido e no longo caminho que poderá ser efetuado rumo à produção de conhecimento.

8. CONCLUSÕES

Ao longo da elaboração deste trabalho foram efetuadas algumas descobertas inesperadas. Inicialmente o conceito de inovação que tinha presente era mais associado a como utilizar a tecnologia para melhorar produtos e processos, com este trabalho este conceito mudou. Atualmente, o conceito de inovação está muito mais associado a pessoas e organizações.

Talvez por possuir formação base em ciências sociais, o processo de realização deste trabalho deu-me especial prazer. Compreender as diferentes perceções e experiência na aplicação da inovação dos especialistas que entrevistei, fizeram com que a minha própria visão do que é inovar se alterasse. Uma das conclusões a que se chega neste trabalho é que as pessoas e, concretamente, a cultura organizacional de inovação, são a chave para o sucesso da inovação. Este fator social que todos os especialistas referem é fundamental para que a inovação seja implementada nas instituições a que pertencem. E na PJ não poderá ser exceção.

Destacam-se assim os incentivos à motivação dos recursos humanos, a produção de conhecimento, os exercícios de prospetiva, e o investimento financeiro e a tecnologia como fatores essenciais para que se possa inovar com sucesso.

O resultado deste trabalho é a apresentação de algumas orientações que possam estimular a inovação no seio da PJ e a apresentação de propostas concretas que possam ser implementadas no Labinov. O objetivo seria criar uma espécie de “caixa de ferramentas” de metodologias que pudessem dinamizar e acelerar todo o processo de inovação com foco nos resultados úteis para a investigação criminal.

Ao observar a análise SWOT efetuada no ponto 4 considera-se que o objetivo principal deste TFM foi atingido, uma vez que todas as propostas apresentadas poderão servir para mitigar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades identificadas e fortalecer os pontos fortes existentes.

Conclui-se ainda que o contributo deste trabalho é apenas um pequeno passo para a dinamização do Labinov da PJ. No entanto, após a análise dos dados das entrevistas, observa-se que existe muito mais por onde explorar. Quanto mais respostas obtive, mais perguntas me colocava.

Deste modo, espera-se que este trabalho possa ter aberto a porta a que, no futuro, possam ser colocadas novas questões e que o trabalho sirva de base e abra caminho a novas investigações.

REFERÊNCIAS

- Academia Militar. (2016). *Centro de Investigação da Academia Militar CINAMIL*. <https://academiamilitar.pt/investigacao-e-inovacao/centro-de-investigacao.html>
- Acevedo, S., & Dassen, N. (2016). *Innovation for Better Management: The Contribution of Public Innovation Labs*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0000483>
- Agência para a Modernização Administrativa. (2024). *LabX*. <https://labx.gov.pt/>
- Área Governativa Modernização do Estado e da Administração Pública. (2020). *Inovação e Modernização -Estratégia para o Estado e a Administração Pública*. Lisboa: Agência para a Modernização Administrativa -AMA, IP.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). *Open Innovation: Research, Practices, and Policies*. *California Management Review*, 60, 5–16. <https://doi.org/10.1177/0008125617745086>
- Caraça, J., Ferreira, J., & Mendonça, S. (2007). *A chain-interactive innovation model for the learning economy: Prelude for a proposal*. RePEc.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação : guia para auto-aprendizagem*. (Universidade Aberta. Universidade Aberta).
- Carstensen, H. V., Bason, C. C., & Vibeke, H. (2012). *Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?* *The Innovation Journal*, 17, 2. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154716462>
- Chesbrough, H. W. (2005). *Dynamics Of Industry and Innovation: Organizations, Networks And Systems*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:156025370>
- Corrêa Neves, M. L., Prim, M. A., Dandolini, G. A., de Souza, J. A., & da Silva, S. M. (2023). *Modelo de Inovação via P&D própria para Organizações de Serviços Públicos*. *Revista Estudos Políticos*, 13(26), 151–178. <https://doi.org/10.22409/rep.v13i26.57044>

- Criado, J. I., Dias, T. F., Sano, H., Rojas-Martín, F., Silvan, A., & Filho, A. I. (2020). *Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts*. *International Journal of Public Administration*, 44(6), 451–464. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>
- Criado, J. I., Rojas-Martín, F., & Silván, A. (2020). *Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: análisis d el caso novagob.lab*. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 19. <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2214>
- Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento. (2023). *Relatório de Atividades 2022*.
- Eriksson, M., & Kulkki, S. (2005). *State-of-the-art in Utilizing Living Labs Approach to User-centric ICT Innovation - A European Approach*. *State-of-the-Art in Utilizing Living Labs Approach to User-Centric ICT Innovation*, 15.
- Europol. (2024). *Europol Innovation lab*. <https://www.europol.europa.eu/operations-services-and-innovation/innovation-lab>
- Exército Português. (2022). *Estratégia de Inovação do Exército*. <https://www.Exercito.Pt/Pt/Inovar/Estrategia>
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor - Projectos e Edições Lda.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*. University of St.Gallen, 6.
- Gofen, A., & Golan, E. (2021). *Laboratories of Design: A Catalog of Policy Innovation Labs in Europe*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3684515>
- Gryszkiewicz, L., Lykourantzou, I., & Toivonen, T. (2016). *Innovation Labs: Leveraging Openness for Radical Innovation?* SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2556692>

- Guimarães, A. J. R., Moreira, P. S. da C., & Bezerra, C. A. (2021). *Modelos de inovação. Brazilian Journal of Information Science: Research Trends*, 15, e02106. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2021.v15.e02106>
- Habibipour, A. (2018). *Living Lab Research: A State-of-the-Art Review and Steps towards a Research Agenda*.
- Instituto Nacional de Administração. (2024). *INA - Instituto Nacional de Administração, I.P.* <https://www.ina.pt>
- King, A., & Lakhani, K. (2013). *Using Open Innovation to Identify the Best Ideas*. MIT Sloan Management Review, 55, 41.
- Kitsuta, C. M., & Quadros, R. U. Y. (2019). *Gestão da inovação em empresas brasileiras de serviços de tecnologia da informação: modelos de inovação planejada, de aplicação rápida e de inovação deliberada a posteriori*. Cadernos EBAPE.BR, 17(4), 1048–1061. <https://doi.org/10.1590/1679-395174440>
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2009). *An Overview of Innovation*. In *Studies on Science and the Innovation Process* (pp. 173–203). World Scientific. https://doi.org/doi:10.1142/9789814273596_0009
- Lopes, D., Frois, C., Mineiro, J., Carvalheira, R., Moreira, R., & Bento, S. (2017). *O Estado por dentro: Uma etnografia do poder e da administração pública em Portugal*.
- Magadley, W., & Birdi, K. (2009). *Innovation Labs: An Examination into the Use of Physical Spaces to Enhance Organizational Creativity*. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 315–325. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00540.x>
- Manuel Mira Godinho. (2016). *Inovação em Portugal* (Fundação Francisco Manuel Dos Santos, Ed.).
- Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities*. *Industrial and Corporate Change*, 27, 803–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dty034>

- Meister Broekema, P., Bulder, E. A. M., & Horlings, L. G. (2022). *Same same, but different...? The emergence of Public Sector Innovation Labs in theory and practice*. *Management & Marketing*, 17(s1), 344–363. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0020>
- Moraes, M. B. de, Campos, T. M., & Lima, E. (2019). *Modelos de desenvolvimento da inovação em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico no Brasil e no Canadá*. *Gestão & Produção*, 26(1). <https://doi.org/10.1590/0104-530x2002-19>
- Niitamo, V.-P., Kulkki, S., Eriksson, M., & Hribernik, K. A. (2006). *State-of-the-art and good practice in the field of living labs*. 2006 IEEE International Technology Management Conference (ICE), 1–8. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:25491233>
- OECD. (2012). *Public-sector innovation*. In *OECD Science, Technology and Industry Outlook*. OECD. https://doi.org/10.1787/sti_outlook-2012-18-en
- Osorio, F., Dupont, L., Camargo, M., & Pena, J. I. (2019). *Constellation of Innovation Laboratories: A Scientific Outlook*. International Conference on Engineering, Technology and Innovation. <https://doi.org/10.1109/ice.2019.8792816>
- Patias, T. Z., Gomes, C. M., Oliveira, J. M., Bobsin, D., & Liszbinski, B. B. (2017). *Modelos de Análise da Inovação Social: O que temos até agora?* *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(2), 125–147. <https://doi.org/10.18226/23190639.v4n2.07>
- Polícia Judiciária. (2017). *Polícia Judiciária*. <https://www.policiajudiciaria.pt>
- Schiuma, G., & Santarsiero, F. (2023). *Innovation labs as organisational catalysts for innovation capacity development: A systematic literature review*. *Technovation*, 123, 102690. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102690>
- Schuurman, D., & Tönurist, P. (2017). *Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs*. *Technology Innovation Management Review*, 7(1), 7–14. <https://doi.org/10.22215/timreview/1045>

- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (2024). *Presidência do Conselho de Ministros*. <https://www.sg.pcm.gov.pt>
- Silva, D. O. da, Bagno, R. B., & Salerno, M. S. (2013). *Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura*. *Production*, 24(2), 477–490. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132013005000059>
- Teza, P., Dandolini, G., Souza, J. A. de, Miguez, V. B., Fernandes, R. F., & Miguel, P. A. C. (2015). *Modelos de front end da inovação: similaridades, diferenças e perspectivas de pesquisa*. *Production*, 25(4), 851–863. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.148113>
- Tõnurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2015). *Discovering Innovation Labs in the Public Sector*. *Technology Governance*, 61.
- Tõnurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). *Innovation Labs in the Public Sector: what they are and what they do?* *Public Management Review*, 19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>
- Zivkovic, S. (2018). *Systemic innovation labs: a lab for wicked problems*. *Social Enterprise Journal*, 14. <https://doi.org/10.1108/SEJ-04-2018-0036>

ANEXO A

ORGANOGRAMA DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

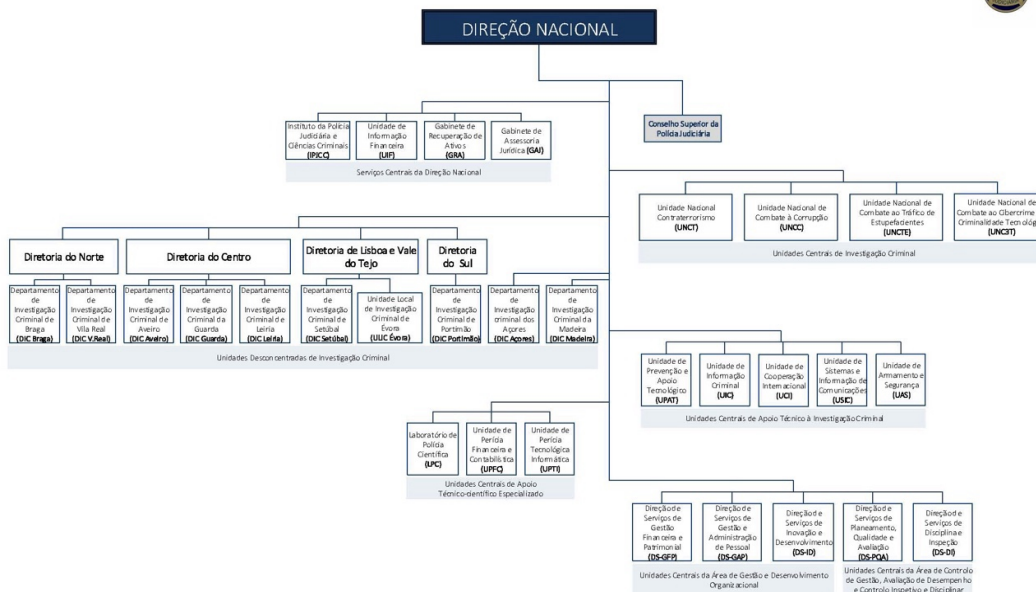


FIGURA 2. ORGANOGRAMA POLÍCIA JUDICIÁRIA

ORGÂNICA – ORGANOGRAMA ATUAL

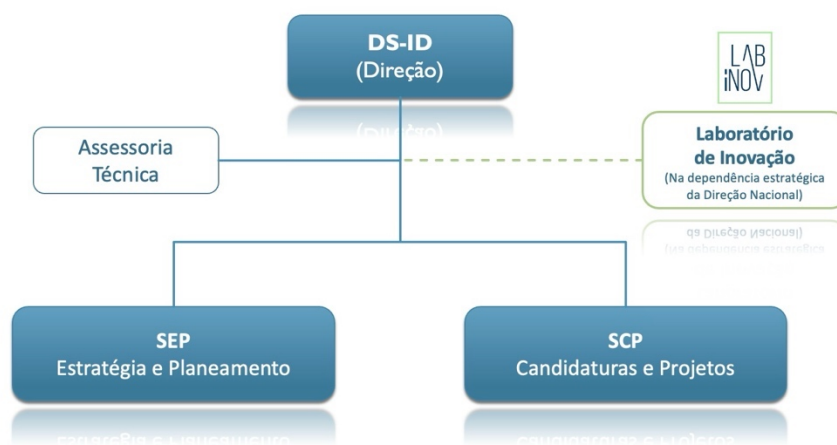


FIGURA 3. ORGANOGRAMA DS-ID

ORGÂNICA – ORGANOGRAMA A PROPOR

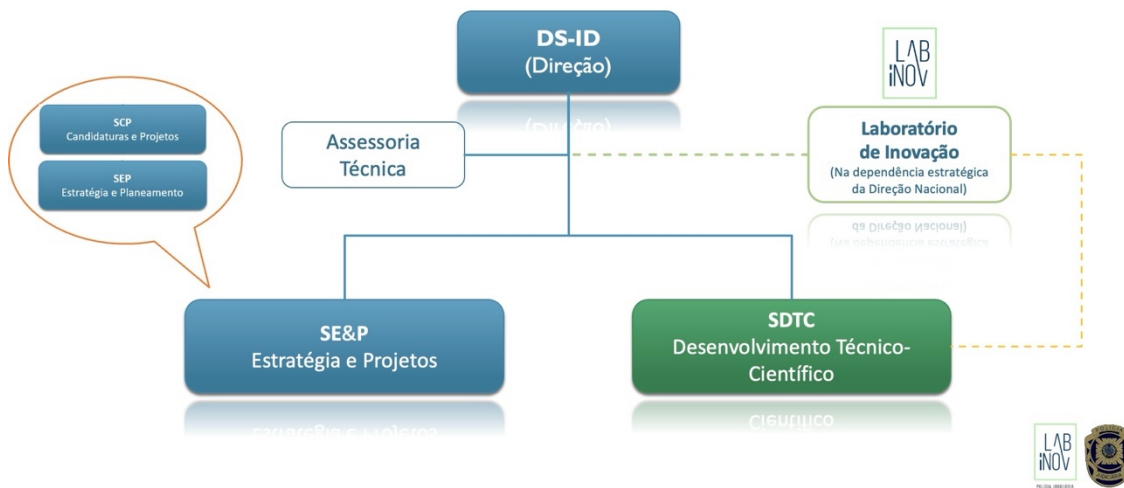


FIGURA 4. ORGANOGRAMA DS-ID A PROPOR

NOVAS METODOLOGIAS DE TRABALHO



FIGURA 5. NOVAS METODOLOGIAS DE TRABALHO

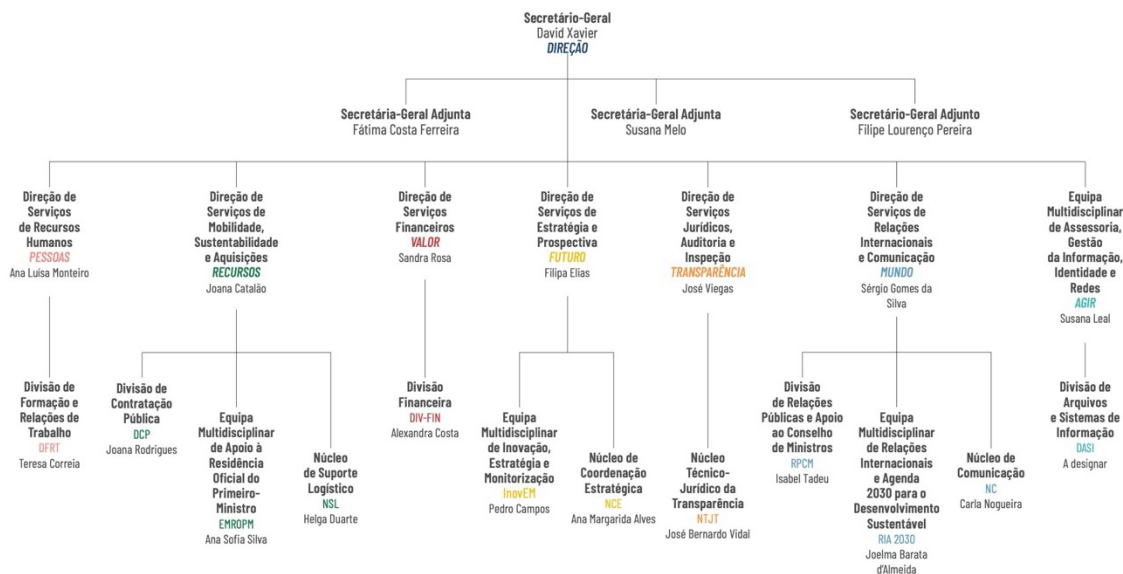


FIGURA 6. ORGANOGRAMA SGPCM



FIGURA 7. ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO DO EXÉRCITO



FIGURA 8. LABINOV DA PJ



FIGURA 9. LABINOV DA PJ

ANEXO B

GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Questão 1 – Como está estruturada a inovação na sua instituição? Existe um departamento? Como está organizado e como funcionam as rotinas de trabalho? Há visibilidade dos esforços de inovação?

Questão 2 – Como diagnosticam os desafios de inovação e como são trabalhados? São feitos estudos para prever o que poderá ser necessário à organização ou, quando surge um desafio, a instituição trabalha no sentido de procurar resolver esse desafio?

Questão 3 – Na sua instituição quais são os estímulos à inovação? Existe algum sistema de incentivo já implementado (seja em tempo, visibilidade ou monetário (ex. compensação em dias, concurso de ideias, quadro de honra ou prémios monetários)

Questão 4 – Relativamente aos atores internos, como funciona a tomada de decisão? Quem propõe e a quem se entregam os projetos ou ideias? E quem as aprova?

Questão 5 – Que ferramentas de comunicação interna e/ou externa são utilizadas na sua instituição?

Questão 6 – Quanto aos atores externos, na sua organização é comum recorrer a peritos? A quem recorrem e como é organizado o processo de consulta?

Questão 7 – Ainda sobre os parceiros externos, na sua organização é comum recorrer à Universidade? Existem protocolos já estabelecidos? De que tipo?

Questão 8 – Como é financiada a inovação na sua organização? (ex. projetos de inovação financiados pelo Horizonte Europa, Internal Security Fund, FSI?)

Questão 9 – Qual é a estratégia para o futuro da inovação na sua instituição?

Questão 10 – Como imagina a sua instituição daqui a 10 anos?

ENTREVISTAS

Entrevistado	Local de trabalho/cargo	Data da entrevista	Local	Referência para citação
Luísa Proença	Polícia Judiciária - Diretora Nacional Adjunta	Dia 05 Junho	Polícia Judiciária	Entrevista n. °01
Paulo Sanches	Polícia Judiciária - Diretor da DS-ID	Dia 05 Junho	Polícia Judiciária	Entrevista n. °02
David Xavier	Sec.Ger. Pres. Cons. Ministros	Dia 10 Junho 15H	SGPCM - Campus XXI	Entrevista n. °03
Comandante Guimarães	Marinha - Diretor do CEOV	Dia 11 Julho 10H	Base Naval de Lisboa - Alfeite	Entrevista n. °04
Abel Carreira	INA - Vogal (Conselheiro Inovação)	17 Julho 14H30	INA - Algés	Entrevista n. °05
Almirante Gouveia e Melo	Marinha - Chefe de Estado Maior da Armada	Dia 18 Julho 15H30	Marinha - Rua do Arsenal	Entrevista n. °06
Comandante Mourinha	Marinha - Diretor do CEOM	Dia 18 Julho 16H30	Marinha - Rua do Arsenal	Entrevista n. °07
Jorge Lagarto	LabX - Diretor	Dia 06 Agosto 09H30	LabX	Entrevista n. °08
Major Fernandes	Academia Militar - Docente/Investigador - CINAMIL Vogal	Dia 06 Setembro 11H	Academia Militar	Entrevista n. °09
Grégory Mounier	Europol Innovation Lab - Diretor	Dia 01 Outubro 18H	Online	Entrevista n. °10

TABELA 1 - ENTREVISTAS

ANEXO C

PROTOCOLOS COM A ACADEMIA

Data	Departamento	Resumo
05-05-2022	Direção Nacional	<p>Protocolo de cooperação entre a Polícia Judiciária e a Universidade Católica Portuguesa: "(...) visa o comprometimento, sempre que possível, a promover, incentivar e desenvolver ações de colaboração, em especial áreas da formação, das publicações, da inovação, da partilha de ideias e da investigação científica (...)". Assinado em Lisboa, em 05-05-2022, entre o Diretor Nacional da Polícia Judiciária, Luís Neves, e a Reitora da Universidade Católica Portuguesa, Isabel Capelo Gil.</p>
22-03-2022	Direção Nacional	<p>Protocolo de Adesão à Rede de Laboratórios de Experimentação da Administração Pública celebrado entre a Agência para a Modernização Administrativa, I.P., e a Polícia Judiciária - Protocolo 98-2022 - AMA”, assinado em Lisboa, em 22-03-2022, pelo Diretor Nacional da Polícia Judiciária, Luís Neves, e pela Diretora do LabX da AMA, Elsa Pereira Belo, e homologado pela Secretária de Estado da Inovação e da Modernização Administrativa, Maria de Fátima Fonseca. “(...) Cláusula 1.^a – Objeto - O presente Protocolo tem por objeto a adesão da Policia Judiciária, através da DS-ID [Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento] e do seu Laboratório de Inovação - LabInov - à Rede de Laboratórios de Experimentação da Administração Pública, doravante designada por Rede, gerida e coordenada pela AMA através da equipa LabX [Centro para a Inovação no Setor Público]. Cláusula 2.^a – Princípios e objetivos da Rede - Os Princípios subjacentes serão definidos de forma colaborativa entre os membros da Rede que deverão depois aprovar uma Carta de Princípios nesse seguimento, destacando como ideias gerais a promoção de uma cultura de inovação, a partilha do conhecimento, o trabalho colaborativo, o foco nos cidadãos e nas empresas e a eficiência do serviço público. (...)”.</p>
14-02-2022	Direção Nacional	<p>Protocolo de Colaboração entre o Instituto Politécnico de Leiria e a Polícia Judiciária – Assinado em Lisboa, a 14-02-2022, pelo Presidente do Politécnico de Leiria, Rui Pedrosa, e o Diretor Nacional da Polícia Judiciária, Luís Neves. “O presente protocolo tem por objeto a cooperação</p>

		institucional entre os outorgantes nos domínios da formação, apoio técnico e cedência mútua de equipamentos de cariz tecnológico” [nota - existem disposições quanto a: colaboração em perícias; acesso a instalações; ações de formação; acesso a outras formações em condições preferenciais; prestação de consultoria; estágios profissionais e projetos de investigação; cedência de hardware ou software].
26-01-2021	Direção Nacional	Protocolo de cooperação entre o Centro de Estudos Judiciários (CEJ) e o Instituto de Polícia Judiciária e Ciências Criminais (IPJCC), assinado em 26-01-2021, em Lisboa, pelos diretores do CEJ e da PJ, com o objetivo de “aprofundamento das relações de cooperação entre as entidades outorgantes nas áreas em que têm manifesto interesse comum, designadamente nos domínios pedagógico, técnico, científico e outros que se venham a considerar pertinentes. (...) designadamente para a concretização de ações que visem: a) Promover as relações entre ambas as instituições; b) O intercâmbio de formadores, de bibliografia técnica, científica e pedagógica; c) A organização conjunta de cursos, palestras e de outros eventos de interesse mútuo; d) A facilitação no acesso dos seus representantes a cursos, seminários ou outras iniciativas de formação, promovidas ou organizadas por uma das instituições; e) A realização de projetos conjuntos de investigação; f) Outras atividades enquadráveis neste protocolo. (...)”.
12-10-2021	Diretoria do Norte	Protocolo de cooperação para a realização do "Projeto" do 2.º ciclo de estudos em Mestrado em História da Arte, Património e Cultura Visual - Ano letivo 2021/2022”, assinado no Porto, em 12-10-2021, entre a Faculdade de Letras da Universidade do Porto e a Polícia Judiciária [estágio de natureza curricular, realizado na Diretoria do Norte da Polícia Judiciária - inclui adenda de 15-10-2021].
11-07-2016	Escola de Polícia Judiciária	Protocolo de Adesão à Unidade Nacional CEPOL – Assinado em Loures, a 11-07-2016, entre a UNCEPOL, representada pelo seu Conselho Nacional de Administração, e a Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa - FDUNL [Contém assinaturas da Diretora da EPJ, CSIC Isabel Polónia, do Comandante da Escola da Guarda, do Diretor do ISCPSI e da Subdiretora da FDUNL].

17-05-2016	Direção Nacional	<p>Protocolo entre a Faculdade de Ciências da Universidade do Porto e o Laboratório de Polícia Científica da Polícia Judiciária – Assinado em Lisboa, a 17-05-2016, pelo Diretor da FCUP e pelo Diretor do LPC da PJ, Carlos Farinha. “(...) O presente Protocolo estabelece o quadro geral de cooperação entre a FCUP e o LPC-PJ no domínio da investigação forense - nos domínios das tecnologias de base geológica, química, física, biológica, bioquímica, ciências de computação, escritas manuais e exame de documentos. 2. Esta cooperação deve-se traduzir em atividades de investigação, formação avançada e estágios curriculares - traduzidos em dissertações de mestrado ou teses de doutoramento - realização de estágios não curriculares, participação em candidaturas conjuntas a programas de financiamento europeus. (...)”.</p>
14-09-2015	Direção Nacional	<p>Protocolo entre o Laboratório de Polícia Científica da Polícia Judiciária, o Instituto Politécnico de Leiria e um estudante do Mestrado em Engenharia Informática / Computação Móvel, do IPL – Assinado em Lisboa, a 14-09-2015, pelas três partes/outorgantes (PJ representada pelo Diretor do LPC, Carlos Farinha). “Através do presente protocolo, proporciona-se ao 3.º outorgante um tema de projeto que lhe permite, em conformidade com o seu nível de formação, desenvolver uma aplicação informática de comparação de imagens de bases de dados forenses para o Laboratório de Polícia Científica”.</p>
18-06-2015	Direção Nacional	<p>Protocolo entre a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e o Laboratório de Polícia Científica da Polícia Judiciária – Assinado em Lisboa, a 18-06-2015, pelo Diretor da FCUL e pelo Diretor do LPC da PJ, Carlos Farinha. “(...) O presente Protocolo estabelece o quadro geral de cooperação entre Ciências e o LPC-PJ no domínio da investigação forense - nos domínios das tecnologias de base física, biológica, química, bioquímica e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). 2. Esta cooperação deve-se traduzir em actividades de investigação, formação avançada e estágios curriculares - traduzidos em dissertações de mestrado ou teses de doutoramento - realização de estágios não curriculares, participação em candidaturas conjuntas a programas de financiamento europeus. (...)”.</p>

11-02-2015	Direção Nacional	<p>Protocolo entre o Laboratório de Polícia Científica da Polícia Judiciária (LPC/PJ) e a Universidade da Madeira (UMa)– Assinado no Funchal, a 11-02-2015, pelo Reitor da UMa e pelo Diretor do LPC da PJ, Carlos Farinha. Protocolo que visa “a interligação dos conhecimentos académicos e profissionais na área da ciência forense, na procura de novas soluções, mais rápidas e complementares, que promovam os respetivos objetivos institucionais.”.</p>
18-12-2014	Escola de Polícia Judiciária	<p>Protocolo de Cooperação entre o Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra / Centro de Trauma e a Escola de Polícia Judiciária - Protocolo assinado entre o Coordenador da Direção do CES, Prof. Doutor António Sousa Ribeiro, e a Diretora da EPJ, Dr.ª Carla Falua, em 18 de dezembro de 2014. Visa o aprofundamento das relações mútuas e a prossecução de objetivos comuns, no domínio da investigação científica, formação e divulgação de conhecimento, sobre a intervenção nos vários contextos e fases que caracterizam a exposição a situações potencialmente traumáticas.</p>
28-09-2012	Escola de Polícia Judiciária	<p>Acordo de Colaboração entre a Polícia Judiciária de Lisboa e a Escola de Psicologia da Universidade do Minho – Assinado em Braga, a 28-09-2012. As duas instituições “estabelecem entre si um acordo com vista a colaboração recíproca no âmbito da realização do estágio curricular”.</p>
01-03-2012	Escola de Polícia Judiciária	<p>Protocolo de Cooperação entre a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia e a Polícia Judiciária – Assinado em Lisboa, a 01-03-2012, pelo Presidente da Universidade Lusófona e a Diretora da Escola de Polícia Judiciária, Carla Falua. “As duas instituições promoverão a realização conjunta de conferências e de estudos sobre a segurança, nomeadamente sobre os desafios e as novas ameaças que, em virtude da globalização, se colocam, actualmente, à sociedade em geral e ao Estado português em particular. (...) Dada a importância dos recursos humanos no combate a criminalidade, ambas as instituições acordam em organizar cursos de formação especializada em segurança, com o objectivo de preparar quadros especializados que, dispendo de um conhecimento holístico do mundo que os rodeia em termos de segurança, saibam identificar e analisar os principais perigos, riscos e ameaças,</p>

		antecipar e encontrar as soluções que melhor se adaptam a cada situação e elaborar e gerir planos de prevenção e de intervenção (...)"
02-02-2012	Escola de Polícia Judiciária	Protocolo de cooperação entre a Universidade de Coimbra (através da sua Faculdade de Ciências e Tecnologia) e a Polícia Judiciária (através da Escola de Polícia Judiciária), assinado em 02-02-2012.
23-02-2011	Escola de Polícia Judiciária	Protocolo de cooperação entre o Instituto Politécnico de Leiria e a Escola de Polícia Judiciária (EPJ), assinado em Leiria, a 23-02-2011, pelo Vice-Presidente do IPL e, neste ato, em representação da EPJ, o Diretor Nacional da PJ, Almeida Rodrigues. “A cooperação abrangerá as matérias de interesse comum, designadamente nos domínios técnico, científico, pedagógico e outros que se venham a considerar pertinentes. (...) A cooperação revestirá as modalidades que forem consideradas mais adequadas para o desenvolvimento de parcerias nos domínios previstos, designadamente para a concretização de acções que visem: O intercâmbio de bibliografia técnica, científica e pedagógica; A organização conjunta de cursos; A concretização de projectos de investigação; A actualização de pessoal docente, técnico e administrativo; A realização de eventos; A prestação de serviços; Outras actividades enquadráveis neste protocolo.”
18-01-2010	Direção Nacional	Protocolo de colaboração entre a Fundação da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa e a Polícia Judiciária (PJ-LPC), cujo objecto é a realização do projecto de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico intitulado “Desenvolvimento de uma ferramenta computacional com fiabilidade quantificada para a detecção de causas de incêndios”, suportado pelo orçamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). [Assinado em Lisboa em 18-01-2010]
17-03-2009	Direção Nacional	Protocolo entre a Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra, o Instituto de Medicina Legal da Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra, o Instituto de Gestão Financeira e de Infraestruturas da Justiça, I.P. e o Instituto Nacional de Medicina Legal, I.P., para a instalação provisória dos serviços de apoio a criação e manutenção da base de dados de perfis de ADN a que se refere a Lei n.º 5/2008, de 12 de Fevereiro.

09-12-2006	ISPJCC	<p>Protocolo de colaboração entre a Diocese de Bragança-Miranda, a Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, através do Departamento de História, a Universidade Católica Portuguesa, através da sua Escola das Artes, a Associação de Defesa do Património Arqueológico do Concelho de Macedo de Cavaleiros “Terras Quentes” e o Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais com o objetivo de cooperarem para a inventariação e estudo do património religioso móvel existente na Diocese de Bragança-Miranda, bem como em ações sobre a sua conservação e restauro. [Assinado em Macedo de Cavaleiros em 09-12-2006]</p>
18-06-2003	Direção Nacional	<p>Protocolo Projecto Igreja Segura - Entre o Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais (ISPJCC), o Instituto Português de Conservação e Restauro, a Diocese de Coimbra, a Direção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais, a Universidade Católica Portuguesa, a União das Misericórdias Portuguesas, o Instituto Politécnico de Portalegre, a Associação Nacional de Municípios Portugueses e a Ordem dos Engenheiros. Assinado em 18-06-2003</p>
16-10-2001	Directoria Nacional	<p>Informação 3/2001 de 10-10-2001, da ASFTAO, referente à celebração de protocolos com diversas universidades - Para além dos protocolos já firmados com as Universidades (Autónoma; Moderna; Lusíada e Portucalense) celebrámos recentemente protocolos, com os benefícios abaixo mencionados, com as seguintes universidades: Universidade Internacional [...], Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias [...] IADE - Instituto de Artes Visuais Design e Marketing [...].</p>
22-02-2001	Directoria Nacional	<p>Protocolo de colaboração com a Universidade Lusíada - Informam-se os associados que foi celebrado, no passado dia 22 de Fevereiro, um Protocolo de Colaboração entre a ASFTAO/PJ e a CEUL - Cooperativa de Ensino Universidade Lusíada, com vista a proporcionar aos associados, e seus familiares, descontos, nas propinas mensais e outros actos sujeitos a pagamento de propina.</p>

TABELA 2 - PROTOCOLOS PJ COM ACADEMIA - FONTE: DOCUMENTA/PJ

Nome do Projeto	Duração	Orçamento Total (% Execução)	Unidade(s) Envolvida(s)	Status (12-2022)
Fundo de Segurança Interna (FSI)				
FSI 714	2021-2023	805.173,07 € (60%)	PJ DS-ID	Em execução
STICO	2020-2022	533.315,40 € (86%)	UIIC DS-ID	Concluído
TUGURIUM	2018-2022	219.920,52 € (94%)	UNCT DS-ID	Concluído
ÉGIDE	2019-2022	97.156,49 € (5%)	UNCT DS-ID	Concluído
Cenários NRBQ: preparação e resposta	2021-2023	109.412,36 € (8%)	LPC DS-ID	Em execução
Sala de Operações de Alerta Rápido e Crises	2021-2022	134.008,50 € (0%)	USIC DS-ID	Em execução
Capacitação de Interceção de Comunicações	2020-2023	844.372,86 € (80%)	USIC DS-ID	Em execução
Modernização da sala de situação e operações	2021-2023	378.636,23 € (0%)	USIC DS-ID	Em execução
Horizonte 2020 (H2020) & Horizonte Europa (HEU)				
STARLIGHT (H2020)	2021-2025	136.000,00 € (30%)	DSUL UNC3T UNCT UNCTE DS-ID	Em execução
CounteR (H2020)	2021-2024	165.875,00 € (27%)	UNCT DS-ID	Em execução
GLASS (H2020)	2021-2023	189.062,50 € (40%)	DS-ID	Em execução
NOTIONES (H2020)	2021-2026	47.150,00 € (35%)	DS-ID	Em execução
i-LEAD (H2020)	2017-2023	79.000,00 € (51%)	DS-ID	Em execução
SHUTTLE (H2020)	2018-2022	77.187,00 € (18%)	LPC DS-ID	Concluído
iProcureNet (H2020)	2019-2024	102.500,00 € (65%)	DS-GFP DS-ID	Em execução
CREST (H2020)	2019-2023	153.750,00 € (24%)	UNCT USIC DS-ID	Em execução
CC-DRIVER (H2020)	2020-2023	206.375,00 € (11%)	UNC3T DS-ID	Em execução
INFINITY (H2020)	2020-2023	167.125,00 € (7%)	UIC DS-ID	Em execução

DARLENE (H2020)	2020-2023	148.250,00 € (14%)	UPAT DS-ID	Em execução
AIDA (H2020)	2020-2023	166.250,00 € (9%)	UIC DS-ID	Em execução
FORMOBILE (H2020)	2019-2022	107.750,00 € (77%)	UPTI DS-ID	Concluído
CONNEXIONS (H2020)	2015-2022	110.500,00 € (84%)	LPC DS-ID	Concluído
RISEN (H2020)	2020-2024	130.750,00 € (15%)	LPC DS-ID	Em execução
GRACE (H2020)	2020-2023	232.500,00 € (25%)	UNC3T DS-ID	Em execução
RAYUELA (H2020)	2020-2023	153.500,00 € (49%)	UNC3T DS-ID	Em execução
LAGO (HEU)	2022-2024	103.750,00 € (0%)	USIC DS-ID	Em execução
Internal Security Fund - Police (ISF-P), EMPACT & OLAF-HERCULE				
Anti-FinTer (ISF-P)	2022-2023	57.780,00 € (0%)	UIF DS-ID	Em execução
MaRIA (ISF-P)	2020-2023	71.695,35 € (0%)	UNCTE DS-ID	Em execução
ALCATEIA (OLAF - HERCULE)	2021-2022	206.247,00 € (100%)	Unidades DS-ID	Concluído
SEFRI-CIME FORGES (EMPACT)	2022-2023	27.200,00 € (0%)	UNC3T DS-ID	Em execução
Sistema de Apoio à Modernização Administrativa (SAMA)				
PLISE-PC	2018-2022	999.276,07 € (100%)	LPC DS-ID	Concluído
BALCAT	2020-2022	260.767,53 € (91%)	LPC DS-ID	Concluído
PJ 4.0	2021-2023	999.412,98 € (18%)	DS-ID USIC	Em execução
Plano de Recuperação e Resiliência (PRR)				
Implementação de Interfaces e atualização de sistemas de interceção de suporte à Investigação criminal	2021-2025	10.900.000,00 € (1%)	PJ	Em execução
Modernização dos Sistemas de suporte à Investigação Criminal, Perícias Informáticas e Investigação Financeira	2021-2025	8.200.000,00 € (1%)	PJ	Em execução

TABELA 3 - LISTA DE PROJETOS

Nome da Proposta (Fundo)	Orçamento Total (PJ)	Nº Parceiros (Papel PJ)	Unidade(s) Envolvida(s)	Status (12-2022)
EMPOWER (DEP)	2,29M € (193,7k €)	10 (Participante)	USIC DS-ID	Aprovada
EU-iEye (ISF-P)	457,8k €	1 (Coordenador)	UNC3T DS-ID	Aprovada
MARIT (ISF-P)	1.3M € (69.5k €)	8 (Participante)	UNCTE DS-ID	Em avaliação
SEFRI-CIME FORGES (EMPACT)	45.8k € (27.2k €)	3 (Coordenador)	UNC3T DS-ID	Aprovada
ENACT (HEU)	2.08M € (715k €)	12 (Coordenador)	DS-ID	Em avaliação
CLARUS (HEU)	3.49M € (120k €)	12 (Participante)	LPC DS-ID	Em avaliação
CuiBONO (HEU)	5.13M € (117.5k €)	25 (Participante)	UNCC DS-ID	Em avaliação
VANGUARD (HEU)	4.99M € (122.7k €)	23 (Participante)	UNCT DS-ID	Em avaliação
SafeNomads (HEU)	6.08M € (119k €)	12 (Participante)	DLVT DS-ID	Em avaliação

TABELA 4 - LISTA DE CANDIDATURAS SUBMETIDAS POR TIPO DE FUNDO EM 2022