



FÓRUM
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA
REGIONAL
2025

Painel 2: O futuro da Administração Pública Regional: Novos perfis

Tema: Administração Pública com Futuro: Principais Conclusões do Estudo sobre o Rejuvenescimento da APR dos Açores

Teatro Micaelense

4 e 5 de novembro

O FUTURO DO TRABALHO

Objetivo: antecipar e planear a transformação face à transição digital e ao envelhecimento da força de trabalho.

Desafio: atrair e reter talento num contexto de mudança acelerada.

Foco do projeto: identificar fatores críticos para o rejuvenescimento e valorização do talento público num contexto de transformação digital, gestão da mudança e desenvolvimento contínuo de competências

Meta final: garantir uma Administração Pública eficaz, inclusiva e sustentável.



DIGITALIZAÇÃO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Até 40% dos empregos poderão ser automatizados (FMI)

Novas funções emergem (tecnologia, dados e sustentabilidade).

ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E ESCASSEZ DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS

Apenas 5% dos funcionários públicos britânicos trabalham com dados ou na área do digital. Meta: 10% até 2030 (The Guardian)

CHOQUE GERACIONAL

5 gerações a coexistir no mesmo local de trabalho, algo sem precedentes na história do emprego.

Estamos preparados?



"Heavier-than-air flying machines are impossible."

1960's - Lord Kelvin

"There is no reason anyone
would want a computer in their home."

1960's - Ken Olson

"Everything that can be
invented has been invented."

1800's - Charles H. Duell

Global demand for motor vehicles will not
exceed one million — (if only because) simply for
lack of available chauffeurs.

1886 - Gottlieb Wilhelm Daimler

Nos anos 60, os peritos previram que os avanços
médicos levariam a um mundo em que, no ano 2000,
as pessoas poderiam viver até aos 150 anos de idade.

conseguimos ANTECIPAR?

É DESAFIANTE FAZER PREVISÕES PRECISAS SOBRE O FUTURO

dada a natureza complexa da sociedade e os muitos factores
que podem ter impacto nos modelos de trabalho e de
interação social.



**PREVER O FUTURO É DIFÍCIL,
MAS A INAÇÃO É MAIS ARRISCADA.**

→ O ritmo da mudança muitas vezes supera a capacidade de adaptação

14% dos empregos públicos estão em risco de automação e 32% podem ser profundamente transformados por tecnologias digitais (OCDE)

**O futuro não acontece
de repente...
acontece devagar,
e depois de repente.**



“Os líderes são como saquinhos de chá...
só se sabe se são bons
quando são colocados em água a ferver!”

Sir Ian Blair,

London's **police chief**, during the 2005 bombings



O futuro será global, mas as respostas devem ser locais e cocriadas.

- Os Açores como laboratório vivo.
- Pensar uma APR qualificada, sustentável e com novos modelos de trabalho.

O **rejuvenescimento** da Administração Pública Regional **não é apenas uma necessidade demográfica**, é uma **oportunidade estratégica** para **repensar o futuro** do serviço público.



Como abordar esta oportunidade num contexto complexo?

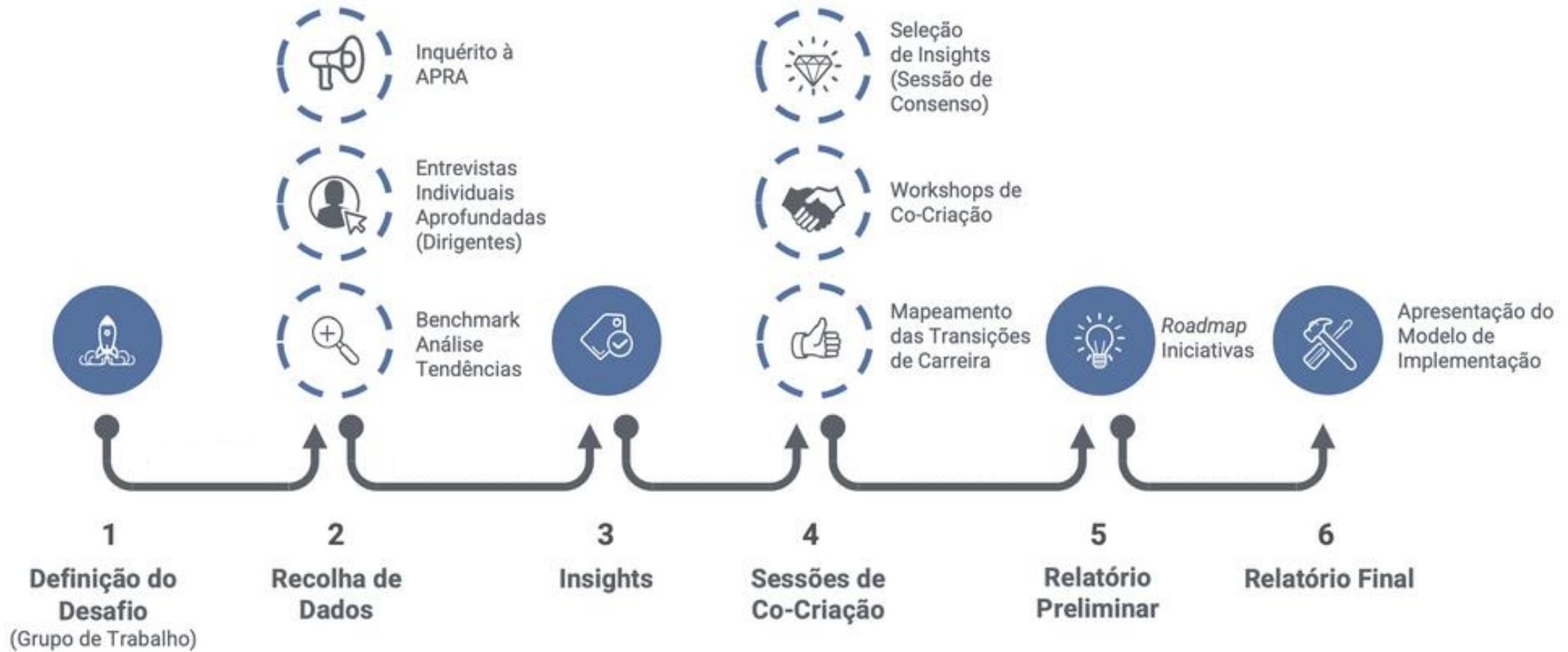
O futuro constrói-se através de investigação e **design colaborativo**.

1. Observação e escuta
2. Co-criação
3. Prototipagem de cenários
4. Validação e visão comum

Processo **robusto e colaborativo**.

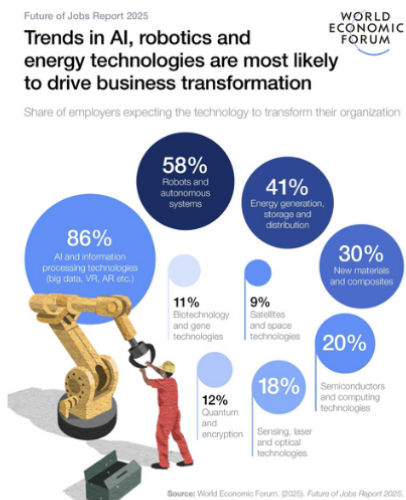
- Relatórios, dados e síntese de insights concretos.
- Foco em conhecimento acionável, não apenas diagnóstico.

METODOLOGIA: Design Thinking e Co-Criação



ANÁLISE DE TENDÊNCIAS

O futuro do trabalho será impulsionado por três grandes forças: a automação e inteligência artificial, a reconfiguração das estruturas organizacionais e a evolução dos modelos de emprego. A automação e a IA irão substituir tarefas repetitivas, exigindo que os profissionais desenvolvam novas competências, especialmente nas áreas tecnológicas e criativas.



- Até 40% dos empregos poderão ser substituídos pela IA e automação, especialmente funções administrativas, atendimento ao cliente e produção.
- Confirmação da necessidade de transformação sistémica da administração pública, com foco em digitalização, gestão de talento e agilidade organizacional.
- Aumento do trabalho baseado em competências, em vez de cargos fixos.
- A crise da experiência: O envelhecimento da força de trabalho está a criar um défice de talento, pois menos profissionais estão a desenvolver conhecimentos para substituir os reformados.
- O desenvolvimento de talentos será essencial, exigindo aprendizagem contínua, programas de mentoria e requalificação rápida.

BENCHMARKING INTERNACIONAL

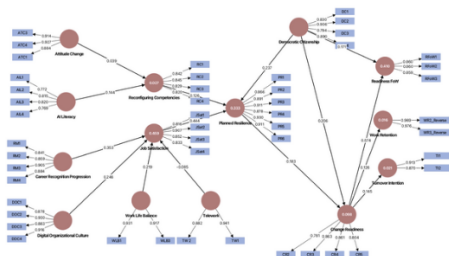
A transformação do trabalho insere-se num contexto global de mudança económica, tecnológica e social. O estudo analisou práticas de referência de países como a Estónia, Finlândia, Canadá e Nova Zelândia, bem como frameworks da OCDE e do Fórum Económico Mundial, centradas na transformação digital, talento público e governação inovadora.



- Confirmação da necessidade de transformação sistémica da administração pública, com foco em digitalização, gestão de talento e agilidade organizacional.
- Identificação de países e abordagens de referência, como a Estónia (administração digital by default), a Nova Zelândia (administração centrada no cidadão), a Finlândia (governação orientada por dados) e o Canadá (valorização das competências humanas e gestão do conhecimento).
- Referenciais conceptuais adotados: frameworks da OCDE, Fórum Económico Mundial, McKinsey e Comissão Europeia, com foco no futuro do trabalho no setor público.
- Validação do alinhamento dos eixos estratégicos propostos com tendências internacionais - especialmente nas áreas de liderança digital, reconhecimento, flexibilidade e progressão de carreira.

INQUÉRITO AOS COLABORADORES DA APRA

Foi seguida uma abordagem quantitativa, com inquérito por questionário aplicado a trabalhadores da Administração Pública Regional dos Açores, entre 30 de janeiro e 7 de março de 2025. Após validação, 1.576 respostas foram consideradas válidas. A análise baseou-se em modelação por equações estruturais, suportada por um modelo teórico ancorado na literatura científica.



- A preparação para os trabalhos do futuro é influenciada principalmente por três variáveis: literacia de inteligência artificial, preparação para a mudança e participação democrática.
- Impacto da Satisfação no Trabalho: a satisfação no trabalho não impacta diretamente a preparação para o trabalho do futuro, mas tem um impacto indireto significativo por meio da preparação para a mudança. Isso significa que funcionários satisfeitos tendem a estar mais abertos à adaptação e inovação.
- Retenção e Intenção de *Turnover*: a satisfação no trabalho é um fator importante para a retenção dos trabalhadores, sendo influenciada pelo reconhecimento de carreira, cultura digital da organização e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
- Impacto do Teletrabalho na Satisfação e na Mudança: embora o teletrabalho não impacte diretamente a satisfação no trabalho, ele tem um efeito significativo na atitude para a mudança.

ENTREVISTAS INDIVIDUAIS APROFUNDADAS

Realizaram-se 12 entrevistas individuais aprofundadas com interlocutores designados pelos membros do Governo Regional, entre os quais pessoal de gabinete, dirigentes máximos e intermédios da APR.

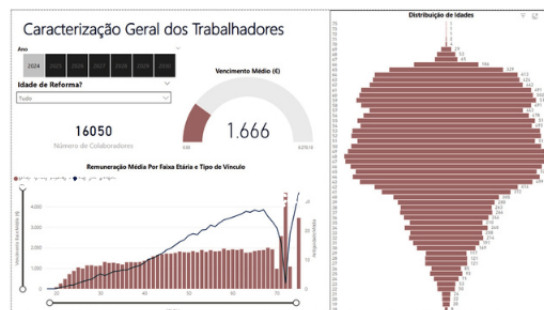
O objetivo foi complementar os dados quantitativos e aprofundar perceções sobre os desafios e oportunidades da transformação organizacional, nomeadamente no que respeita às competências atuais, necessidades de requalificação, cultura organizacional e motivação profissional.

“ ***Temos que repensar a forma como trabalhamos, eliminar tarefas que não agregam valor e adaptar-nos às novas tecnologias. Isso pode tornar a Administração Pública mais ágil e eficiente.*** ”

- Motivação profissional e envolvimento com a missão pública foram destacados como motores centrais da dedicação dos trabalhadores, apesar das limitações salariais e de progressão.
- Necessidade de requalificação e atualização contínua é transversal, especialmente em áreas tecnológicas e de gestão de projetos, sendo vista como essencial para acompanhar a transformação da Administração Pública.
- Cultura organizacional resistente à mudança, marcada por práticas rígidas e hierarquias estáticas, dificulta a inovação e a atração de talento jovem.
- Gestão de pessoas desajustada, com escassez de ferramentas de avaliação de desempenho e falta de reconhecimento interno, impacta a motivação e o alinhamento entre funções e perfis.
- Desafios geracionais acentuados, com diferenças significativas nas atitudes perante a tecnologia, flexibilidade e modelos de liderança, exigindo estratégias específicas para integração e colaboração entre faixas etárias.

ANÁLISE DE BUSINESS INTELLIGENCE

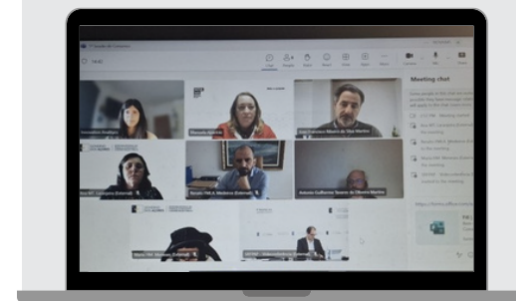
Desenvolveu-se uma ferramenta de análise da força de trabalho com dashboards interativos que permitiram caracterizar carreiras, funções e perfis etários, apoiando a análise estratégica com dados dinâmicos.



- Mapeamento completo das 37 carreiras existentes, reagrupadas em 12 grupos homogêneos de carreira, com base em perfis funcionais, níveis de qualificação e natureza das funções.
- Confirmação do envelhecimento acentuado da força de trabalho: mais de 50% dos trabalhadores com idade superior a 56 anos; saída estimada de 15% até 2030.
- Identificação de carreiras com risco crítico de perda de conhecimento, por concentração de perfis seniores e ausência de renovação.
- Desigualdades no acesso à mobilidade, valorização e reconversão funcional entre carreiras com natureza mais técnica vs. mais administrativa.
- Visualização de padrões de distribuição geográfica, idade e funções por carreira, com suporte em dashboards dinâmicos.

GAP ANALYSIS E SESSÃO DE CONSENSO

Foi realizada uma análise das lacunas entre competências atuais e exigidas, validada através de uma reunião técnica com representantes do Governo Regional, assegurando o alinhamento entre a evidência recolhida e a orientação estratégica.



- Lacunas claras entre competências atuais e competências críticas futuras, sobretudo nas áreas de:
 - Literacia digital aplicada
 - Comunicação e colaboração transversal
 - Gestão da mudança e adaptabilidade
 - Utilização de dados para decisão
- Diagnóstico não centrado em “falta de formação”, mas sim em desajuste estrutural entre funções atribuídas e perfis profissionais disponíveis.
- Sessão técnica com o Grupo de Trabalho para o Estudo e Planeamento do Rejuvenescimento da Administração Pública Regional, que permitiu validar as lacunas identificadas e priorizar áreas de intervenção imediata, como:
 - Reformulação de modelos de formação
 - Reconhecimento de competências transversais
 - Segmentação dos percursos de desenvolvimento por grupo funcional

COCRIAÇÃO: CONSTRUIR A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM FUTURO

Um momento central do projeto..

Espaços de participação ativa, partilha de conhecimento e construção coletiva de soluções.

Impacto: um exercício de cocriação que uniu gerações, territórios e perspetivas para redesenhar uma Administração Pública mais inovadora, inclusiva e humana.

Estrutura e participação:

6 sessões realizadas em São Miguel, Terceira e Faial (maio 2025).

63 profissionais envolvidos em grupos diversos e colaborativos (APR + envolvimento de stakeholders externos).

Mais de **250 ideias** geradas

Documento/Análise	Descrição do Output
Revisão de Literatura	Análise crítica de fontes académicas e institucionais sobre futuro do trabalho e inovação pública
Análise de Tendências	Mapeamento de forças emergentes (tecnológicas, sociais, geracionais)
Benchmark Internacional	Estudo comparado com países de referência (ex: Estónia, Nova Zelândia, Canadá)
Questionário à força de trabalho	Inquérito a centenas de trabalhadores sobre competências, motivação e perceções
Entrevistas Qualitativas	Entrevistas com dirigentes e técnicos de diversas ilhas e serviços
Ferramenta de Business Intelligence (BI)	Plataforma de visualização de dados sobre carreiras, idades, perfis, etc.
Gap Analysis	Análise das lacunas entre competências atuais e competências futuras desejadas
Sessão de Consenso	Validação dos resultados da Fase A com o Grupo de Trabalho

Permite ao Governo Regional...
Alinhar o projeto com tendências globais e base teórica sólida
Antecipar cenários e preparar políticas públicas adaptativas
Identificar boas práticas replicáveis e posicionar os Açores como caso de vanguarda
Obter um retrato empírico da situação atual e expectativas do capital humano
Captar visões aprofundadas, resistências, oportunidades e sugestões para a mudança
Apoiar decisões com base em dados, gerir recursos humanos com inteligência
Identificar necessidades urgentes de capacitação e reconversão profissional
Garantir alinhamento técnico-político para avançar com a fase seguinte

ALAVANCAS DE TRANSFORMAÇÃO

1 Liderança e Cultura Digital

Promover lideranças inspiradoras, capazes de mobilizar equipas, assumir o exemplo digital e sustentar uma cultura de confiança, colaboração e inovação.

2 Competências Digitais e Humanas

Desenvolver competências técnicas (TIC, dados, automatização) e humanas (comunicação, empatia, adaptabilidade) como alavanca para novos perfis e funções futuras.

3. Experiência do Trabalhador

Revalorizar o papel do profissional público, promovendo ambientes de trabalho motivadores, flexíveis e focados no bem-estar e sentido de missão.

4 Gestão do Conhecimento e Dados

Criar mecanismos para conservar, partilhar e transferir conhecimento entre gerações e equipas, com suporte em ferramentas digitais e gestão baseada em dados.

5 Processos Ágeis e Colaborativos

Eliminar burocracias desnecessárias, incentivar trabalho em rede e cocriar soluções com foco em resultados e valor público.

6 Governação e Políticas Públicas Inovadoras

Adaptar os modelos de planeamento e avaliação para sustentar uma Administração mais aberta, experimental e centrada no cidadão.

JORNADA DO TRABALHADOR EM FUNÇÕES PÚBLICAS

Captar

- **Reposicionamento da imagem da APR:** A Administração Pública deve apresentar-se como uma organização moderna, com propósito social, estabilidade e oportunidades de crescimento.
- **Campanhas de employer branding:** Valorizar o impacto social do serviço público, mostrar inovação tecnológica e uso de dados, e dar visibilidade às boas práticas de liderança e reconhecimento.
- **Parcerias com escolas e universidades:** Integrar jovens através de estágios, programas de verão, e projetos interdisciplinares com impacto real.
- **Concursos públicos com novas narrativas:** Anunciar vagas não apenas pelas funções, mas pelo impacto, missão pública e propósito social.

Acolher

- **Programas estruturados de onboarding:** Acolhimento personalizado com mentoria, integração intergeracional e acesso a conteúdos digitais de boas práticas.
- **Manual digital de transição e plano de governação** para cargos de liderança e assessoria política
- **Formações iniciais modulares** em competências digitais, cultura da organização, e serviço ao cidadão.
- **Plataformas colaborativas internas** para partilha de conhecimento e apoio entre pares.



JORNADA DO TRABALHADOR EM FUNÇÕES PÚBLICAS

Desenvolver

- **Progressão horizontal com base em mérito:** Caminhos de evolução que valorizem o contributo técnico e não dependam exclusivamente da ascensão hierárquica.
- **Reconhecimento formal e simbólico:** Programas como prémios de impacto, feedback construtivo regular e visibilidade institucional para carreiras intermédias e técnicas.
- **Mobilidade funcional e geográfica** com incentivos e acompanhamento.
- **Acesso contínuo a formação técnica e comportamental**, certificada e ajustada ao grupo de carreira.

Fidelizar

- **Projetos com propósito e impacto:** Envolvimento dos trabalhadores na formulação de políticas públicas, objetivos estratégicos e decisões institucionais.
- **Programas de coaching e bem-estar emocional:** Prevenção de burnout e valorização do equilíbrio emocional.
- **Inovação organizacional participada:** Hackathons, sprints de inovação e redes de melhoria contínua com envolvimento ativo dos trabalhadores.
- **Cultura de confiança e autonomia**, com lideranças que promovam a experimentação e a valorização do erro como fonte de aprendizagem.



JORNADA DO TRABALHADOR EM FUNÇÕES PÚBLICAS

Manter Interesse

- **Ambiente de aprendizagem contínua:** Plataformas de microlearning, certificações em IA, dados, sustentabilidade e gestão pública.
- **Criação de "comunidades de prática" e "think tanks internos"** onde técnicos e dirigentes possam partilhar ideias e criar soluções.
- **Ranking de inovação por entidade pública** para promover a melhoria contínua com base em dados abertos e métricas partilhadas
- **Participação em redes externas e fóruns interregionais/nacionais/europeus** para alargar horizontes e trazer inovação para dentro.

Para além da Jornada foram ainda definidos:

- **PERFIS DE TALENTO JOVEM DESEJADOS**
- **ÁREAS ESTRATÉGICAS PARA RECRUTAMENTO JOVEM**
- **COMPETÊNCIAS DESEJADAS PARA O PERFIL DO TRABALHADOR EM FUNÇÕES PÚBLICAS 2030**

O maior obstáculo não é a tecnologia, é a cultura.

→ Resistência organizacional e o medo do novo.

PAPEL CENTRAL DA ACADEMIA E ESCOLAS PROFISSIONAIS

Aprendizagem contínua é o novo capital.

→ O maior ativo é aprender mais rápido do que o mundo muda.



O FUTURO COMEÇA AGORA

Impacto Social

- Valorização dos profissionais públicos
- Proximidade renovada com o cidadão
- Maior equidade territorial

Eficiência Administrativa

- Processos mais simples e digitais
- Redução de burocracia e duplicações
- Decisão baseada em dados

Rejuvenescimento Sustentável

- Atração de talento jovem
- Renovação geracional estruturada
- Retenção do conhecimento crítico

+ 1.500

respostas ao inquérito interno por parte de trabalhadores da Administração Pública Regional dos Açores

37

carreiras analisadas, agrupadas em 12 grupos homogêneos de carreira definidos por afinidade funcional

63

profissionais da Administração Pública Regional dos Açores envolvidos diretamente nas sessões de cocriação

+ 250

propostas de iniciativas concretas geradas pelos participantes nas sessões de cocriação

72

iniciativas validadas e estruturadas nas seis dimensões estratégicas da transformação

“O futuro não se prevê,
desenha-se.”

Antoine de Saint-Exupéry

OBRIGADO

gmvectorino@novaims.unl.pt