



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GUIA DE APOIO À CRIAÇÃO DE EQUIPAS DE TRABALHO TRANSVERSAL

LISBOA, MAIO DE 2020

ÍNDICE

EQUIPA DE PROJETO	4
ENQUADRAMENTO	7
Introdução	7
Descrição do projeto.....	7
Objetivo	8
Destinatários	9
Aplicação.....	9
Questões jurídicas.....	10
CONCEITOS-CHAVE	11
Âmbito do trabalho transversal	11
Colaboração	11
Competências.....	11
Comunicação	12
Equipas de trabalho transversal	12
Gestão de projetos	13
Liderança.....	13
Local de trabalho	13
Modelo de trabalho colaborativo.....	14
Modelo de governação das equipas de trabalho transversal	14
Métodos de trabalho ágeis.....	15
MODELO DE GOVERNAÇÃO	16
Estratégias partilhadas no trabalho transversal	16
Liderança de equipas de trabalho transversal	17
Ativação das equipas de trabalho e identificação de competências.....	18
Identificação do nível de complexidade do projeto transversal	19
Caracterização das competências necessárias	23
Afetação das pessoas aos projetos	27
TECNOLOGIAS	29
Ferramentas de colaboração, partilha e visionamento.....	29
Metodologia de desenvolvimento do projeto.....	29
Interoperabilidade	30

Requisitos básicos de segurança	34
AVALIAÇÃO	35
Avaliação das entidades	35
Avaliação individual	36
Sistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).....	39
Definição de entregáveis e prazos.....	39
Avaliação de resultados e mecanismos de controlo	40
Estrutura do relatório final.....	41
DECLARAÇÃO COLABORATIVA	42
ANEXO A. ATRIBUTOS COMPORTAMENTAIS E DE GESTÃO DOS ELEMENTOS DE UMA EQUIPA DE PROJETO TRANSVERSAL (EXEMPLO)	43
Resumo	43
1. Capacidade de adaptação	43
2. Pensamento analítico e crítico	45
3. Comunicação.....	46
ANEXO B. DESCRIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA COMPLEXIDADE DOS PROJETOS ..	49
Interdependências	49
Nível de inovação	49
Coesão dos <i>stakeholders</i>	49
Importância estratégica	50
ANEXO C. TERMOS DE REFERÊNCIA DA DECLARAÇÃO COLABORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	51
Preâmbulo	51
Enquadramento	51
Objetivos	52
Âmbito	52
Princípios.....	53
Áreas de cooperação.....	54
Formalização	55
Obrigações.....	55
Organização e procedimentos	56
RECURSOS CONSULTADOS	57

EQUIPA DE PROJETO

Abel Carreira

Diretor de Serviço

Direção de Serviços de Promoção da Inovação na Gestão (DSPIG)

Direção da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

Anabela Vilão

Subdiretora-Geral

Direção-Geral do Orçamento (DGO)

Carlos Caeiro Carapeto

Subdiretor-Geral

Direção da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

César Pestana

Presidente do Conselho Diretivo

Entidade de Serviços Partilhados na Administração Pública (ESPAP, I.P.)

Cristina Chéu

Subdiretora-Geral

Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP)

Cristina Jacinto

Vogal Executiva da Comissão Diretiva

Programa Operacional do Capital Humano (POPH)

Damasceno Dias

Subdiretor-Geral

Autoridade Tributária e Aduaneira (AT)

David Xavier

Secretário-Geral

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM)

Elisabete Rodrigues

Técnica Superior

Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais (DDMO)

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

Elsa Belo

Diretora de Serviços

Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ)

Direção da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

Elsa Pires

Técnica Superior

Divisão de Apoio à Gestão da Formação (DAGF) / Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ)

Direção da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

Fátima Costa Ferreira

Diretora de Serviço

Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP)

Hélder Moreira

Técnico Superior

Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP)

João Rodrigues

Vice-Presidente do Conselho Diretivo

Administração Regional de Saúde do Centro (ARSC, I.P.)

Maria João Noronha

Técnica Superior

Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP)

Marina VanZeller

Vice-Presidente do Conselho Diretivo

Instituto Nacional para a Reabilitação (INR, I.P.)

Marta Alípio

Técnica Superior

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM)

Nuno Bulcão Sarmento

Capitão-de-mar-guerra

Chefe da Divisão de Planeamento do Estado Maior da Armada

Marinha Portuguesa

Nuno Feixa Rodrigues

Vogal do Conselho Diretivo

Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P. (FCT, I.P.)



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nuno Lopes

Técnico Superior

Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais (DDMO)

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

Rui Andrade Gonçalves

Capitão-de-fragata

Núcleo Responsável pelo Planeamento Estratégico da Marinha, Divisão de Planeamento do Estado Maior da Armada

Marinha Portuguesa

Susana Leal

Coordenadora de Equipa Multidisciplinar

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM)

Telma Correia

Subdiretora-Geral

Direção-Geral da Administração Local (DGAL)

ENQUADRAMENTO

Introdução

O presente projeto está integrado no plano de trabalho colaborativo formulado no âmbito do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, (publicado no Diário da República, Série II, Parte C, 2.º Suplemento, n.º 58/2020, de 23 de março de 2020) que “define orientações para os serviços públicos em cumprimento do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, em execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março”.

Determina o número 11, do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, o seguinte:

“Em matéria de difusão de informação, instrumentos de apoio e práticas inovadoras de gestão e organização do trabalho, para proporcionar suporte a atividade dos serviços e dos trabalhadores em novos ambientes do trabalho, compete à equipa coordenadora do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, com o apoio de outros trabalhadores e dirigentes oriundos das entidades nela representadas e mediante o estabelecimento das parcerias que se afigurem necessárias.”

Este projeto, com a designação de **Guia de Apoio à Criação de Equipas de Trabalho Transversal**, contribui para a concretização da orientação expressa no ponto i), do n.º 11 do referido despacho:

“O desenvolvimento de guias, orientações e outros instrumentos de apoio prático ao desenvolvimento de novos modelos de gestão e novas formas de organização do trabalho, incluindo o exercício de atividade em teletrabalho.”

Descrição do projeto

O presente guia, que inclui uma matriz de apoio à criação de equipas de trabalho transversal, é um modelo flexível que suporta a decisão de afetação de pessoas a processos, projetos e programas transversais, que implicam a colaboração entre

diferentes entidades. Estes elementos podem ser oriundos de equipas de diferentes unidades orgânicas de uma entidade ou de várias entidades, de uma mesma ou de diferentes áreas de governo.

Em situações tipificadas, esta modalidade de trabalho transversal poderá, ainda, prever a integração de elementos de entidades do setor privado, associativo ou não-governamental, para além de peritos ou especialistas em matérias relevantes para o objetivo do trabalho a realizar de forma colaborativa e transversal.

A matriz de cada equipa de trabalho transversal contemplará, entre outros aspetos, os objetivos a concretizar, as competências requeridas, a identificação de elementos da equipa e a respetiva disponibilidade de alocação temporal, as responsabilidades a atribuir e os papéis a desempenhar, clarificando os desafios da conceção de um modelo de governação eficaz.

Este guia é sobretudo relevante para gerir as equipas da administração pública no contexto atual e preparar a sua atuação num futuro próximo. Adotando com maior frequência os formatos colaborativos de gestão das pessoas, as entidades da administração pública adquirem capacidade reforçada para responder a desafios com agilidade, mobilizando as competências necessárias com flexibilidade, sem necessidade de intervenções formais substantivas ou de alterações estruturais, mesmo que transitórias. Estes modelos de gestão das pessoas atravessam as fronteiras organizacionais, sem colocar em causa as estruturas existentes, coexistindo com elas. Apresentam, contudo, desafios que devem ser claros, para que possam ser abordados de forma pragmática e com eficácia.

Objetivo

Pretende-se que este guia seja orientador para a constituição de equipas de trabalho transversal, simplificando processos, privilegiando as competências dos seus elementos e a utilização das tecnologias de informação, interoperáveis e promotoras da transversalidade, através de um modelo de governação previamente definido. São também sugeridos métodos de avaliação, que permitem a monitorização e a aferição do resultado final, dos projetos ou programas.

Destinatários

Este guia destina-se a apoiar a constituição de equipas de trabalho transversal, em função de problemas a solucionar ou de desafios a responder, sobre temáticas relevantes para os objetivos das políticas públicas e para a qualidade do serviço público prestado aos cidadãos e às empresas. Essas áreas e temas estarão articulados com o Programa do Governo, com os objetivos estratégicos e medidas das diferentes áreas governativas, com as missões das entidades públicas e com as necessidades atuais e prospetivas dos cidadãos e das empresas.

Serão consideradas ainda prioridades circunstanciais, associadas a necessidades específicas emergentes, dotando, assim, este modelo de trabalho colaborativo e transversal de uma configuração dinâmica e flexível, compaginável com respostas rápidas, originadas a partir de equipas com competências diversificadas e complementares.

As equipas de trabalho são ativadas em função de desafios específicos que são colocados pelos membros do Governo responsáveis pelas áreas governativas ou por iniciativas e propostas de uma ou mais entidades públicas.

Aplicação

Este documento pode ser consultado em qualquer fase dos processos, projetos ou programas, tendo utilidade desde a constituição da equipa até à avaliação dos resultados e da equipa. Pode, ainda, ser utilizado para a avaliação global dos projetos ou programas de trabalho transversal.

Dentro do princípio da colaboração, em que os participantes trabalham em conjunto e numa relação de ajuda mútua, e com o objetivo de que a Administração Pública adquira capacidade reforçada para responder a desafios com agilidade, mobilizando as competências necessárias com flexibilidade, sem necessidade de intervenções formais substantivas ou de alterações estruturais, recomenda-se a adesão das organizações a uma declaração colaborativa, que pretende agilizar os tradicionais modelos densos e rígidos que têm vindo a reger a cooperação institucional.

Os termos de referência para essa declaração colaborativa encontram-se no Anexo B.

Questões jurídicas

O objetivo é o de que, também por esta via, a administração pública adquira capacidade reforçada para responder a desafios com agilidade e flexibilidade, sem necessidade de intervenções formais ou alterações estruturais substantivas.

Nestes termos, serão de dispensar modelos densos e rígidos, suscetíveis eles próprios de constituir obstáculos a mecanismos que se pretendem ágeis.

Sem prejuízo da necessidade de considerar a natureza, missões e atribuições das entidades envolvidas, não se descortinam questões de natureza jurídica universais de particular complexidade e que careçam de profunda regulamentação.

Ainda assim - por questões pragmáticas e que se prendem com a potenciação do papel e contributo das partes, designadamente a definição de metas (gerais e intercalares), afetação de recursos e modelos de avaliação - será conveniente a redução a escrito das questões essenciais que nortearão a construção e evolução do trabalho.

Nas situações em que uma das partes seja externa à Administração Pública deverá ser acautelado o estrito respeito pelo quadro legal específico da primeira, designadamente as regras da contratação pública.

CONCEITOS-CHAVE

Âmbito do trabalho transversal

Para cada equipa de trabalho transversal constituída será definido o âmbito, os objetivos específicos a alcançar e o tempo em que o resultado será produzido pela equipa de trabalho, nomeadamente, na forma de entregável, de atividade executada, de processo concluído ou de meta alcançada (incluindo impacto). De uma forma geral, os desafios incidem sobre produtos e serviços, processos e modelos de organização do trabalho e de funcionamento das entidades públicas, contribuindo para novas ou melhoradas formas de prestação do serviço público.

Colaboração

É uma relação bem definida, mutuamente benéfica, entre duas ou mais pessoas, equipas ou organizações, tendo em vista atingir determinados objetivos comuns. Esta relação implica um compromisso para com relações e objetivos mútuos, uma estrutura desenvolvida conjuntamente e uma responsabilidade partilhada, quer nos recursos, quer nos resultados. O essencial será a construção de uma relação simbiótica da qual resulte um produto comum, o qual representa uma maior valia que o resultado da soma das partes.

Competências

As competências referidas neste guia pressupõem a mobilização de conhecimentos, capacidades, atitudes e aptidões, que se evidenciam em comportamentos observáveis, e que contribuem para a prossecução eficaz e eficiente dos objetivos organizacionais. Podem ser organizadas em competências comportamentais, de liderança e de gestão e competências técnicas. Podem ser, ainda organizadas em função do seu carácter transversal (representadas na generalidade das atividades) e específico (correspondendo a exigências funcionais específicas).

Comunicação

A comunicação costuma ser definida como a troca de informações entre os intervenientes de um processo de interação e a inferência (perceção) dos respetivos significados. A comunicação ativa, dinâmica, fluída nos diferentes sentidos, que considere os quadros de referência dos intervenientes e se preocupe com a eficácia do processo é importante para a construção de relações de confiança e de continuidade, que se traduza em resultados. É uma variável constante em todo o processo de trabalho transversal e, em boa parte, determinante do seu sucesso.

As equipas de trabalho transversal devem privilegiar a comunicação também transversal, ou seja, promover o fluxo comunicacional no seio da equipa em todas os sentidos, independentemente do posicionamento e do nível hierárquico dos elementos da equipa nas suas respetivas organizações.

Equipas de trabalho transversal

As equipas de trabalho transversal são constituídas por elementos de unidades orgânicas de uma entidade ou de várias entidades públicas, de uma ou mais áreas governativas, podendo, ainda, incluir elementos de outros setores da sociedade, em função das competências requeridas. Podem ser relativamente estáveis e permanentes ou transitórias, focadas em projetos e programas com atividades e objetivos bem delimitados. Pressupõem uma articulação para além das fronteiras organizacionais, esbatimento dos silos e procura de horizontalidade na resolução de problemas e na resposta a desafios, com níveis superiores de envolvimento e participação, inclusive e se aplicável, dos cidadãos e dos agentes económicos.

Na constituição das equipas de trabalho transversal atender-se-á, em ligação com o anterior, à diversidade e complementaridade de competências, de modo a potenciar a eficiência, a eficácia e impacto nos resultados.

Gestão de projetos

O trabalho por projetos é uma forma de organização privilegiada do trabalho, com vista a assegurar a concretização de produtos e soluções de valor acrescentado no serviço público. Um projeto pode ser definido como um conjunto de processos e de atividades, coordenados e orientados a resultados, contextualizados por âmbito (objeto ou campo de intervenção), tempo (prazo e calendarização de atividades), custo (financeiro e não financeiro) e qualidade (grau de correspondência aos requisitos definidos, satisfação dos destinatários e impacto global).

Liderança

A liderança é um processo de influência e de mobilização de pessoas e de equipas com vista à concretização de resultados. Requer a coordenação dos diferentes meios, em contextos, por vezes complexos, exigentes e ambíguos, e a adoção de estilos de ação orgânicos, flexíveis e adaptáveis a diferentes interlocutores, dinâmicas e ambientes.

Local de trabalho

Relativamente ao local de trabalho é aplicável aos trabalhadores enquadrados em equipas transversais o regime jurídico da administração pública, cabendo ao órgão ou serviço de vínculo de cada trabalhador a aplicação do mesmo. Em termos operacionais, o local de trabalho deve ser definido em função do projeto ou programa em concreto e respetivos objetivos. Em termos gerais e abstratos recomenda-se o recurso a metodologias de trabalho desmaterializadas que permitam a prestação no local de trabalho habitual, evitando deslocações e custos de contexto que não se revelem essenciais à concretização do objetivo.

Modelo de trabalho colaborativo

A aplicação de modelos colaborativos vem acontecendo, com níveis de maturidade e sucesso diferentes, na prática da administração pública. A partir do momento em que a maioria das entidades públicas e privadas foram obrigadas a adaptar os seus métodos tradicionais de trabalho, mantendo a prontidão de resposta tornou-se evidente a mais-valia das pessoas e organizações trabalharem em colaboração. A sinergia criada pela experiência e formação de pessoas de várias áreas e organizações permite uma visão holística do problema, permitindo desenvolver respostas mais precisas. A implementação de dinâmicas colaborativas é tão mais importante quanto maior for a necessidade de capitalizar sinergias para a prossecução de um determinado objetivo. As culturas colaborativas envolvem negociação, comunicação, diálogo, aprendizagem e responsabilidade conjunta, sem relacionamento hierárquico. A organização é horizontal e cada participante é tão importante quanto os outros.

A criação de equipas de trabalho colaborativo dentro da própria organização ou dentro do contexto alargado da administração pública, complementadas, por exemplo, com outros setores, para além de fomentar novas dinâmicas de grupo, com o envolvimento de uma multidisciplinaridade de conhecimentos e heterogeneidade de pessoas, gera valor e beneficia a qualidade do serviço prestado.

Um projeto ou programa colaborativo apresenta várias vantagens relativamente a uma intervenção isolada ou mais segmentada, pelo facto de favorecer a aplicação dos talentos de cada um dos membros da equipa, de potenciar a criatividade e a inovação, na forma de abordagens e de soluções, de induzir celeridade na ação e incrementar o valor produzido, para além de criar espaço para uma maior partilha e disseminação de conhecimento e de boas práticas.

Modelo de governação das equipas de trabalho transversal

O modelo de governação considera o nível estratégico e o nível operacional.

O nível estratégico reflete a visão integrada dos projetos e dos programas de trabalho transversal. Define e atualiza os princípios fundamentais que norteiam toda a lógica colaborativa a este nível e acompanha a realização e o impacto dos projetos e dos programas.

O nível operacional implementa os princípios e as ferramentas estabelecidos para a ativação das equipas de trabalho transversal, em projetos e programas específicos, propõe atualização de processos e ferramentas neste domínio e acompanha a respetiva realização.

Métodos de trabalho ágeis

Ágil é o princípio norteador de todo o processo de criação de equipa de trabalho transversal, sendo extensivo à respetiva dinâmica e concretização dos objetivos atribuídos. Na criação de uma equipa de trabalho transversal seguir-se-á um processo de tomada de decisão célere, com a mobilização das pessoas e dos meios necessários para o arranque da atividade ou projeto designado, para o seu acompanhamento e avaliação dos resultados. Na dinâmica da equipa, são incentivados a rapidez, a flexibilidade e a adaptabilidade às condições de execução, num modelo de autonomia na adoção de métodos e instrumentos de trabalho, na identificação de soluções e na sua proposta ou configuração. Na concretização dos objetivos do projeto ou programa, colocar-se-á o foco e o sentido de urgência na garantia dos resultados.

MODELO DE GOVERNAÇÃO

Estratégias partilhadas no trabalho transversal

Há três motivos pelos quais as equipas de trabalho transversais e multifuncionais se tornaram um instrumento de gestão valioso, sobretudo no setor privado, mas também no setor público a partir do momento em que as políticas de modernização da administração pública passaram a insistir na necessidade de contrariar os “silos” e a gestão vertical. Em primeiro lugar, esse tipo de equipas reforça a possibilidade de coordenação e promove a integração de recursos. Em segundo lugar, essas equipas permitem agir através das fronteiras organizacionais dos departamentos, das entidades públicas e dos próprios setores (público, privado e não-governamental). Por último, essas equipas são uma forma de reunir pessoas com diferentes competências, o que aumenta a possibilidade de encontrar soluções mais rápidas para problemas e fortalecer a tomada de decisão. Estas equipas são também uma forma de aumentar a criação de valor nos serviços públicos, contribuindo, ao mesmo tempo, para disseminar uma cultura de colaboração na administração pública e na comunidade.

É neste sentido que as equipas de trabalho transversal podem fomentar o desenvolvimento e a criação da chamada “rede das redes”, através de modelos de trabalho colaborativos que promovem a interligação, a cooperação e a complementaridade entre as entidades da administração pública direta e indireta do Estado, da administração autónoma local e as estruturas da comunidade.

O processo de colaboração, através do qual as partes responsáveis por aspetos diferentes de um problema podem explorar as suas diferenças de forma construtiva e procurar soluções que vão para além da visão limitada daquilo que julgam possível, é o que justifica a criação de estratégias partilhadas. Este tipo de estratégias tem efeitos visíveis no ecossistema de estruturas onde a administração pública se insere, com os restantes atores privados e do terceiro setor:

- Aumenta a capacidade de uma organização responder a desafios e oportunidades através da integração em redes;

- As equipas de trabalho transversal e as redes onde se integram passam a ser uma componente do ecossistema organizacional.

Liderança de equipas de trabalho transversal

A liderança das equipas de trabalho transversal é uma dimensão fundamental para o sucesso dos projetos que vierem a ser desenvolvidos nesta modalidade de trabalho colaborativo. Sabemos que o trabalho em rede e a criação de novos modelos colaborativos favorecem o desenvolvimento organizacional, a qualidade, a humanização, o espírito crítico, a prestação de contas, a decisão partilhada e o rigor científico das tarefas realizadas. Contudo, as lideranças devem estar conscientes das estruturas sociais que existem, não só nas suas organizações, mas também nas restantes organizações e nas relações entre todas.

Poderão existir diferentes formas de encontrar a liderança destas equipas. Por exemplo, por designação, por consenso entre as entidades parceiras ou por eleição dos elementos que integram as equipas. Mais importante, será o modo como essa liderança é exercida.

Uma das dimensões que se revela de grande importância principalmente para a dinâmica do trabalho colaborativo tem a ver com os processos de liderança. Quando falamos deste tema, por vezes associamos ao fenómeno da liderança uma instância de topo. Na verdade, sabemos, que o exercício da liderança se situa a todos os níveis onde efetivamente existam equipas de trabalho.

Estas equipas de trabalho transversal tenderão a refletir sistemas distintos com alguma complexidade resultante da natureza distinta das entidades que estarão representadas, dos objetivos, das áreas de Governo e até do setor, quando incluírem entidades fora do setor público. Neste contexto, a liderança destas equipas deve estar consciente das particularidades desse sistema e, a partir dessa realidade, agir no interior desse sistema apostando sobretudo na comunicação entre as partes para conduzir a equipa na direção dos resultados que devem ser alcançados. O exercício dessa liderança pode ser pautado por algumas linhas de orientação como as seguintes:

- Privilegiar as decisões tomadas em rede;
- Adotar um estilo pessoal flexível, adaptável às pessoas e à equipa em cada situação;
- Não ficar prisioneiro de ferramentas-padrão com esquemas rígidos;
- Liderar a partir do contexto real, considerando as suas alterações;
- Fazer perguntas em vez de procurar apresentar respostas concretas (por exemplo, “Para que serve isso?”, “Qual é o propósito?”, “O que depende disso?” etc.);
- Manter o foco na rede global de contextos e não na pessoa ou apenas no problema;
- Não se concentrar em parâmetros únicos, mas naquilo que acontece entre os atores que integram a equipa e interagem com a mesma;
- Ouvir sempre as repostas;
- Traçar o mapa interno das questões e ler essa imagem;
- Observar como os outros veem as coisas e o que eles deixam de ver;
- Ver as questões na sua globalidade e não apenas os aspetos visíveis à superfície;
- Considerar que o princípio simplificado “causa-efeito” não é suficiente.

Ativação das equipas de trabalho e identificação de competências

O processo de ativação das equipas é uma componente essencial do processo de criação de equipa de trabalho para projetos transversais. Sem um processo corretamente estabelecido a nível estratégico não será possível garantir que os objetivos que se pretendem atingir com as equipas de projeto transversais alinhem os objetivos das pessoas que o vão constituir assim como os das organizações que os vão disponibilizar.

É essencial que o modelo de governação permita articular a estratégia da unidade organizacional que coordena ou gere o projeto, da unidade organizacional que disponibiliza os recursos humanos e materiais necessários, e, finalmente, dos próprios colaboradores que participam na sua execução. Se esta componente de articulação estratégica apresenta uma complexidade própria, não é menos verdade que a sua execução operacional também se revela desafiante. Uma definição estratégica que não é acompanhada por uma adequada organização operacional perderá a sua eficácia e gerará inúmeras frustrações.

Assim sendo, consideramos que uma componente fundamental do modelo operacional de gestão e coordenação de projetos transversais passa pela correta identificação das pessoas que deste devem fazer parte e dos níveis de competências com os quais deverão contribuir. Deste modo, existe um conjunto de decisões essenciais a tomar no processo de constituição das equipas que devem envolver pelo menos três componentes:

- Identificação do nível de complexidade do projeto transversal;
- Caracterização das competências necessárias;
- O modelo de afetação das pessoas aos projetos.

Nesta parte do guia, faremos uma breve caracterização dos desafios de cada uma destas componentes e disponibilizaremos algumas ferramentas para apoiar a sua execução.

Identificação do nível de complexidade do projeto transversal

Em qualquer projeto transversal é esperado o cumprimento dos objetivos, acompanhados dos melhores resultados para a organização e capturados todos os benefícios para os seus *stakeholders*. No entanto, os contextos dos projetos transversais podem apresentar condições muito diversas: alguns projetos são inerentemente mais difíceis de gerir que outros. Assim sendo, o perfil de competências adequado dos elementos da equipa para integrar um projeto mais fácil, menos complexo, não será o mesmo dos elementos da equipa para participar num

projeto mais difícil e mais complexo. Logo, é importante desenvolver uma metodologia para caracterizar a complexidade dos projetos transversais.

Normalmente são considerados dois fatores determinantes da complexidade dos projetos: tempo e custo. No entanto consideramos que existem outras dimensões de complexidade, nomeadamente:

- **Complexidade estrutural:** aumenta com o número de pessoas envolvidas, escala financeira, número de interdependências, variedade do trabalho a ser realizado, ritmo, amplitude do âmbito, número de especialidades técnicas envolvidas, número de localizações e fusos horários;
- **Complexidade sociopolítica:** aumenta com as divergências entre as pessoas envolvidas, nível de influência política a que o projeto está sujeito, falta de comprometimento do *sponsor*, grau de resistência ao trabalho a ser realizado, falta de um entendimento comum em relação aos objetivos do projeto, falta de alinhamento com objetivos estratégicos, prioridades em conflito dos *stakeholders*;
- **Complexidade emergente:** aumenta com a novidade do projeto, falta de maturidade tecnológica e comercial, falta de clareza na visão/ objetivos, falta de critérios de sucesso claros, falta de experiência prévia, falha na partilha de informação, aumento da prominência de *stakeholders* previamente não identificados, quaisquer mudanças impostas no/ pelo projeto.

Com base nesta informação, foi desenvolvido um instrumento para classificar os projetos consoante a sua complexidade. Foram identificados seis fatores que afetam a complexidade dos projetos:

- Custo;
- Tempo (prazo contratual);
- Interdependências;
- Nível de inovação;
- Coesão dos *stakeholders* em relação às características do produto/ serviço do projeto;

- Importância estratégica do projeto para a organização ou organizações envolvidas.

Este instrumento, traduzido num modelo anexo ao documento, implementa uma ponderação dos fatores anteriormente descritos que obviamente deverá ser adaptado aos casos em concreto. A ponderação base apresenta a experiência da eSPap I.P., no entanto ao ser aplicado no contexto de uma outra organização, as ponderações constantes do modelo poderão ser revistas.

Cada fator é classificado de 1 a 5 usando uma escala qualitativa, sendo depois somados para se obter o nível de complexidade do projeto.

Foram considerados quatro níveis de complexidade crescente dos projetos:

- Nível I (pontuações de 1 a 2);
- Nível II (pontuações de 2 a 3);
- Nível III (pontuações de 3 a 4);
- Nível IV (pontuações de 4 a 5).

O modelo, quando implementado na organização, deverá ser revisto semestralmente ou anualmente com base na informação histórica, de forma a validar esta escala definida inicialmente.

Na tabela 1 é apresentada a descrição, pontuação e ponderação dos seis fatores de complexidade. Foi criado um ficheiro MS Excel para introduzir a pontuação adequada a cada fator de complexidade, que tendo em conta as ponderações de cada fator, calcula a soma total dos fatores e indica o nível de complexidade automaticamente.

Tabela 1. Classificação da complexidade dos projetos (com ponderação; exemplo da ESPAP, I.P.).

Fatores de complexidade	Descrição e pontuação					Ponderação
1. Custo	< 20 k€ (1)	≥ 20 k€ e até 75 k€ (2)	≥ 75 k€ e até 209 k€ (3)	≥ 209 k€ e até 400 k€ (4)	≥ 400 k€ (5)	0,25
2. Tempo (prazo contratual)	< 3 meses (5)	≥ 3 meses e até 9 meses (4)	≥ 9 meses e até 18 meses (3)	≥ 18 meses e até 27 meses (2)	≥ 27 meses e até 36 meses (1)	0,20
3. Interdependências (a)	Muito baixo (1)	Baixo (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Muito alto (5)	0,15
4. Nível de inovação (a)	Muito baixo (1)	Baixo (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Muito alto (5)	0,20
5. Coesão dos <i>stakeholders</i> em relação às características do produto/ serviço do projeto (a)	Muito baixo (5)	Baixo (4)	Moderado (3)	Alto (2)	Muito alto (1)	0,10
6. Importância estratégica do projeto para a organização ou organizações envolvidas (a)	Muito baixo (1)	Baixo (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Muito alto (5)	0,10

(a) Legenda para a descrição e classificação da complexidade dos projetos no Anexo B

Caracterização das competências necessárias

A seguir à identificação do nível de complexidade dos projetos é necessário identificar e caracterizar as competências necessárias dos elementos das equipas de trabalho dos projetos transversais.

Podemos agrupar as competências pretendidas em grandes áreas como:

- **Competências comportamentais e de gestão:** Relacionadas com capacidades pessoais e sociais e relacionadas com a atividade core de gestão;
- **Competências técnicas e de contexto:** Relacionadas com a atividade nas quais se encontram os elementos das equipas onde o projeto transversal está inserido e também com o contexto e os negócios da(s) organização(ões).

Os elementos de uma equipa transversal têm sucesso quando os objetivos dos projetos são atingidos, nomeadamente quando são concretizados os benefícios para os *stakeholders* dos projetos, devendo ser atendidas as suas necessidades, preocupações e expectativas. Assim, é preciso identificar um conjunto de fatores-chave, na:

- **Comunicação:** Comunicar à equipa, de forma transparente, estruturada e atempada, informações relevantes de forma a envolver os outros e motivando-os para assumirem compromissos;
- **Gestão da mudança:** Ser um elemento facilitador e dinamizador do processo de mudança organizacional;
- **Gestão de Pessoas e Equipas:** Fomentar a participação, o comprometimento, a cooperação, a capacidade de adaptação e o aproveitamento das competências das pessoas e equipas da organização;
- **Liderança:** Assumir os objetivos e ter capacidade de orientar toda a equipa por estes. Capacidade para gerir compromissos e respeitar os compromissos assumidos;

- **Orientação estratégica:** Participar ativamente no planeamento do projeto de forma a garantir a articulação com as prioridades estratégicas e operacionais da organização;
- **Orientação para resultados:** Definir prioridades, estabelecer metas, monitorizar desvios e promover uma cultura de desempenho.

Nesta área recorreremos à adaptação de instrumentos de classificação de níveis de maturidade em modelos de classificação de competências, nomeadamente ao ECF - *European Competency Framework* desenvolvido pela Comissão Europeia, para criar a Tabela 2, onde será possível identificar as competências comportamentais e de gestão e traçar, através uma breve caracterização os seus níveis de proficiência que apresentamos no anexo A.

Tabela 2. Exemplo de atributos comportamentais e de gestão adequados a cada categoria de elemento de equipa de projeto transversal (adaptado do ECF - *European Competency Framework*).

NÍVEL	JÚNIOR	PROFISSIONAL	SÉNIOR	ESPECIALISTA
Gestão da mudança (a) 1. Capacidade de adaptação 2. Pensamento analítico e crítico 3. Comunicação 4. Ética e conformidade	Conhecimento teórico e prático básico	Conhecimento teórico e prático	Conhecimento teórico e prático avançado	Conhecimento profundo e liderança reconhecida
Gestão de Pessoas 5. Colaboração 6. Gestão de <i>stakeholders</i> 7. Gestão de equipas e liderança	Conhecimento teórico e prático básico	Conhecimento teórico e prático	Conhecimento teórico e prático avançado	Conhecimento profundo e liderança reconhecida

NÍVEL	JÚNIOR	PROFISSIONAL	SÉNIOR	ESPECIALISTA
Orientação para Resultados 8. Conhecimento organizacional 9. Gestão de projetos 10. Gestão dos resultados 11. Gestão de risco	Conhecimento teórico e prático básico	Conhecimento teórico e prático	Conhecimento teórico e prático avançado	Conhecimento profundo e liderança reconhecida

(a) Fichas de classificação, a título exemplificativo, constam do anexo A

Para as competências técnicas e de contexto será mais difícil apresentar uma ferramenta genérica de classificação e aplicação, no entanto deixamos a nível exemplificativo um modelo clássico de caracterização

Tabela 3. Exemplo de atributos técnicos e de contexto adequados a cada categoria de elemento de equipa de projeto transversal (adaptado do modelo da ESPAP, I.P.)

NÍVEL	JÚNIOR	PROFISSIONAL	SÉNIOR	ESPECIALISTA
1. Formação	Superior em área relevante	Superior em área relevante	Superior	Superior
2. Experiência profissional	Mínima de 1 ano em funções associadas	Mínima de 3 anos em funções associadas. Mínima de 1 anos como gestor de projeto	Mínima de 5 anos em funções associadas. Mínima de 3 anos como gestor de projeto	Mínima de 10 anos em funções associadas. Mínima de 5 anos como gestor de projeto
3. Experiência na atividade técnica a desenvolver	Mínima de 1 ano	Mínima de 3 anos	Mínima de 5 anos	Mínima de 3 anos
4. Experiência na área sectorial da administração pública	-	Mínima de 1 ano	Mínima de 3 anos	Mínima de 5 anos



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As graduações dos elementos das equipas poderão surgir de uma ponderação dos níveis de proficiência demonstrados nas diversas competências necessárias e avaliadas. Por exemplo a atribuição do nível de senioridade poderá ser afetada pela maior necessidade de competências comportamentais e de gestão, ponderando nesse caso mais esta matriz de competências do que a matriz de competências técnicas de contexto com atributos académicos e profissionais.

Neste ponto referiremos que o sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública (SIADAP), já prevê que a avaliação do desempenho seja feita com base em parâmetros de resultados e de competências. Particularmente no que concerne ao SIADAP 3 aplicado aos trabalhadores, os parâmetros de competências, conforme definidos na Portaria 359/2013 de 12 de dezembro, podem apresentar-se como uma excelente base para recolher a informação de desempenho passado dos elementos da equipa que se candidatam a participar em projetos transversais.

A comparação entre as competências necessárias para o projeto conforme os referenciais construídos (com recurso a modelos internacionais ou outros) e o desempenho avaliado no âmbito do SIADAP 3 apresenta-se assim como um instrumento relevante para apoiar a ativação das equipas dos projetos transversais por um lado e por outro para reconhecer como cada vez mais importantes e relevantes os parâmetros de competências previstas no SIADAP.

Será o desafio de quem se propõe constituir estas equipas de projeto identificar o *mix* de competências que os diversos elementos da equipa trarão para o projeto. Também nesta componente a integração desta informação com o nível de complexidade dos projetos operacionais se pode mostrar um fator crítico de sucesso para os projetos transversais.

Afetação das pessoas aos projetos

O modelo de afetação das pessoas aos projetos apresenta-se como um dos fatores mais importantes na gestão dos mesmos, e ainda de maior criticidade para os projetos transversais, contribuindo decididamente para o seu sucesso.

Essencialmente, com uma alocação apropriada, é mais provável que o projeto termine com sucesso e que o sucesso desse projeto contribua para a melhoria da performance organizacional.

Neste ponto, o instrumento que apresentamos é um modelo em matriz 4 x 3 onde são recomendadas as percentagens de afetação de recursos adequados a cada situação. Esta metodologia poderá evitar a criação de equipas transversais com muita especialização ou verticalização uma vez que a distribuição dos perfis de competências necessários dependerá necessariamente do grau de complexidade dos projetos.

No entanto, chamamos à atenção de que a matriz apresentada é estática, com uma percentagem fixa de distribuição, que no caso concreto depende do histórico vivido na ESPAP I.P., não tendo também a possibilidade de fornecer alternativas caso os perfis recomendados não estejam disponíveis.

Tabela 4. Exemplo de critério de percentual de afetação dos elementos da equipa em projetos transversais.

COMPLEXIDADE DO PROJETO	CATEGORIA DOS ELEMENTOS DA EQUIPA	% ELEMENTOS DA EQUIPA
Projetos de Nível I	Júnior	75%
	Profissional	25%
Projetos de Nível II	Júnior	50%
	Profissional	25%
	Sénior	25%
Projetos de Nível III	Júnior	40%
	Profissional	30%
	Sénior	15%
	Especialista	15%
Projetos de Nível IV	Júnior	30%
	Profissional	35%
	Sénior	20%
	Especialista	15%

Modelos mais sofisticados passam por desenvolver ferramentas de alocação com base em modelos conceptuais para compreender a alocação dos elementos da equipa ou através de programação. Finalmente, não podemos deixar de referir que fatores essenciais a considerar na alocação das equipas são necessariamente o custo ou orçamento previsto e a duração dos projetos que pode alterar significativamente os perfis envolvidos e como consequência alterar as recomendações apresentadas.

TECNOLOGIAS

Ferramentas de colaboração, partilha e visionamento

Uma ferramenta colaborativa pode ser definida como um *software* ou aplicativo para partilha de informação entre duas ou mais pessoas, mesmo que não se encontrem na mesma localização física.

Cada ferramenta possui as suas especificidades para fazer face à necessidade de comunicação e de trabalho conjunto, no entanto, apresentam características comuns:

- Trabalham, por norma, com computação em nuvem;
- Permitem acesso múltiplo e edição simultânea;
- Acessíveis de forma remota;
- Compatíveis com diversos dispositivos.

No que respeita às suas capacidades, podemos encontrar vários exemplos que proporcionam:

- Coordenação de atividades;
- Distribuição de trabalho;
- Partilha de informação;
- Flexibilidade;
- Cocriação e participação simultânea;
- Comunicação entre os participantes.

Metodologia de desenvolvimento do projeto

As diferentes fases de desenvolvimento de um projeto necessitam de uma estratégia clara, que defina desde logo que fases de desenvolvimento serão consideradas, a granularidade das tarefas que as compõem, como se organizam e dimensionam os grupos de trabalho (equipas), quais as tarefas alocadas a cada equipa, como e

quando devem as equipas comunicar, como é efetuada a alocação das equipas às tarefas, e qual a relação entre fases e tarefas do projeto. A velocidade da implementação e qualidade dos resultados dependem diretamente da definição de uma metodologia de desenvolvimento que aborda todos estes aspetos, bem como da sua clara apresentação e comunicação a todos os elementos do projeto.

A seleção da metodologia mais adequada depende de um conjunto de características específicas do projeto em causa, destacando-se o nível de divisão do projeto em tarefas, a complexidade das tarefas, a dependência funcional entre tarefas, a dimensão total do projeto e o número de elementos na equipa.

Interoperabilidade

O trabalho colaborativo entre diferentes organizações requer a existência de uma maior capacidade de colaboração, o que impõe, necessariamente, a existência de capacidade de interoperabilidade entre os seus sistemas de informação.

A implementação de interoperabilidade entre sistemas de informação tecnologicamente diferentes, operando em contextos organizacionais diferentes (cada organismo com a sua cultura, o seu modo de operar, os seus objetivos, as suas prioridades de atuação, a sua autonomia e a sua semântica), é reconhecida como uma tarefa de elevada complexidade, que é afetada e condicionada por uma infinidade de aspetos, que a tornam num enorme desafio a ultrapassar.

Tabela 5. Matriz de funcionalidades e ferramentas e tecnologias de apoio à colaboração

FUNCIONALIDADES	FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS DE APOIO À COLABORAÇÃO
<p>Ativação e Envolvimento das Equipas</p> <p>As ferramentas de apoio ao trabalho remoto facilitam a mobilização dos elementos da equipa e a organização de reuniões.</p> <p>As pessoas podem ser rapidamente mobilizadas, e é mais fácil dividir uma reunião em partes para ter indivíduos ou grupos juntando-se apenas em momentos específicos.</p> <p>Aumentam a eficiência e a probabilidade de presença de pessoas chave cujo tempo é difícil de obter.</p> <p>Quando bem geridos estes recursos podem melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal das equipas, garantindo o envolvimento de colegas, fornecedores, parceiros e clientes.</p>	<p>Na organização de reuniões:</p> <p>Microsoft Teams e Outlook; Zoom; Webex; Openmeeting; Ou outros equivalentes.</p> <p>Na produtividade individual:</p> <p>Microsoft Office online (Outlook, Word, Excel, PowerPoint); Apple tools; Google (Docs, Sheets, Slides) Ou outros equivalentes</p> <p>Na gestão documental:</p> <p>Godocs, Smartdocs; Doclink; SharePoint Online; Ou outros equivalentes</p> <p>Na comunicação:</p> <p>Telemóvel; Acessos móveis de dados; Acessos VPN; Acessos ferramentas de messaging e comunicação como Facetime, Whatsapp, Skype, Messenger; Ou outros equivalentes.</p>
<p>Gestão do Projeto</p> <p>Criar um ambiente adequado para a gestão de projetos de equipas transversais em trabalho remoto é fundamental para garantir o envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> e os níveis de coordenação e comunicação adequados.</p> <p>Será também uma ferramenta fundamental para o acompanhamento e monitorização dos resultados, mitigando riscos e antecipando constrangimentos</p>	<p>Na gestão de projetos:</p> <p>Jira; Basecamp; Microsoft Project; Microsoft Project libre; Trello; Ou outros equivalentes.</p> <p>Na organização de reuniões:</p> <p>Microsoft Teams e Outlook;</p>



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FUNCIONALIDADES

**FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS DE APOIO À
COLABORAÇÃO**

Zoom;
Webex;
Openmeeting;
Ou outros equivalentes.

Na produtividade individual:

Microsoft Office online (Outlook, Word, Excel,
PowerPoint);

Apple tools;

Google (Docs, Sheets, Slides)

Ou outros equivalentes.

Na partilha de informação:

Sharepoint on line;

Dropbox;

Soluções de armazenamento em cloud;

Webportals para partilha de informação;

Ou outros equivalentes.

Na gestão documental:

Godocs,

Smartdocs;

Doclink;

SharePoint Online;

Ou outros equivalentes.

Na assinatura eletrónica de documentos:

Assinatura eletrónica qualificada (cartão cidadão,
Ceger, outras);

Assinatura eletrónica qualificada móvel (ama);

Ou outros equivalentes.

Na comunicação:

Telemóvel;

Acessos móveis de dados;

Acessos VPN;

Acessos ferramentas de messaging e
comunicação como Facetime, Whatsapp, Skype,
Messenger;

Ou outros equivalentes.

Desenvolvimento do projeto

O planeamento e desenvolvimento do projeto

Na produtividade individual:

Microsoft Office online (Outlook, Word, Excel,

FUNCIONALIDADES

é uma das principais atividades para garantir o sucesso da execução.

A garantia do compromisso dos membros da equipa para oferecerem o melhor das suas capacidades e competências e a sua adequada coordenação são essenciais.

A gestão dos recursos, dos seus papéis e responsabilidades e a qualidade da sua execução deve ter ferramentas que facilitem o processo melhorando a sua implementação e correção

FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS DE APOIO À COLABORAÇÃO

PowerPoint);
Apple tools;
Google (Docs, Sheets, Slides)
Ou outros equivalentes.

Na partilha de informação:

Sharepoint on line;
Dropbox;
Soluções de armazenamento em cloud;
Webportals para partilha de informação;
Ou outros equivalentes.

No desenvolvimento de *software*:

Jira
Microsoft Azure
DevOps

Ou outros equivalentes.

Na entrada em operação (Go-Live)

A fase de entrada em operação (Go-Live) é o momento crítico da vida de um projeto.

A sua experiência de utilização ou a sua aplicação determinam em grande parte a confiança, os níveis de adoção e aceitação e por consequência o resultado final do projeto.

Consequentemente, o acompanhamento do projeto nesta fase, em contexto multidisciplinar e próximo é fundamental, independentemente de onde se encontrem as equipas

Na gestão de serviços:

Remedy;
Easyvista;
Topdesk;
Ou outros equivalentes.

Na partilha de informação:

Sharepoint on line;
Dropbox;
Soluções de armazenamento em cloud;
Webportals para partilha de informação;
Ou outros equivalentes.

Na gestão documental:

Godocs,
Smartdocs;
Doclink;
SharePoint Online;
Ou outros equivalentes.

Na comunicação:

Telemóvel;
Acessos móveis de dados;
Acessos VPN;

FUNCIONALIDADES

FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS DE APOIO À COLABORAÇÃO

Acessos ferramentas de *messaging* e comunicação como Facetime, Whatsapp, Skype, Messenger;
Ou outros equivalentes.

Requisitos básicos de segurança

A observação do cumprimento de requisitos básicos da segurança da informação implica o respeito pelos seguintes princípios:

- **Confidencialidade:** Assegurar que a informação processada apenas é conhecida por quem a deve conhecer;
- **Integridade:** Garantir a veracidade e complementaridade da informação, bem como os seus métodos de processamento. O conteúdo da informação não pode ser modificado de forma inesperada;
- **Disponibilidade:** Assegurar o acesso à informação e bens associados por quem devidamente autorizado. A informação deve estar acessível sempre que necessário;
- **Autenticação:** Garantir a identidade de cada um dos que acedem a informação e transações;
- **Não repúdio:** Marcar claramente as ações de cada ator, não só para efeitos de auditoria, mas também para garantir a validade futura das ações tomadas;
- **Legalidade:** A utilização da tecnologia deve seguir as leis vigentes do país, do local e as regras do organismo.

AVALIAÇÃO

Avaliação das entidades

A avaliação do desempenho das entidades públicas é efetuada através do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, também designado por SIADAP 1, que assenta no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) onde se evidenciam os objetivos, indicadores de desempenho e a avaliação final do desempenho do serviço.

Este Instrumento de Gestão deve estar alinhado com os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e com os objetivos anuais constantes dos planos de atividades, com base em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços.

Considerando que o trabalho colaborativo é uma iniciativa de valor acrescentado, quer numa ótica individual como de grupo, para avaliação das entidades participantes num projeto/programa transversal, sugere-se a inscrição, em sede de planeamento dos respetivos Instrumentos de Gestão, de objetivos, atividades e indicadores de desempenho comuns, relativos ao projeto que integram, que possam ser monitorizáveis ao longo do tempo.

Em sede de autoavaliação, cada entidade deve demonstrar qualitativa e quantitativamente os resultados alcançados, podendo destacar em capítulo próprio do Relatório de Atividades, dedicado a projetos transversais, os principais resultados e uma avaliação da sua participação no projeto em causa.

Este alinhamento entre os organismos intervenientes nos projetos colaborativos, expresso o seu comprometimento através da inclusão de Objetivos/Indicadores nos seus Instrumentos de Gestão – SIADAP 1, permite que a partir destes, sejam definidos objetivos para os trabalhadores em sede de SIADAP 3, facilitando assim uma avaliação direcionada ao projeto a integrar o ciclo avaliativo do próprio organismo onde desempenha as suas funções.

Avaliação individual

Um trabalhador só pode melhorar as suas competências e performance se conhecer os aspetos que necessitam ser trabalhados e desenvolvidos. Neste sentido, um feedback honesto de todos os elementos do grupo, permitirá que cada um entenda como é visto dentro do grupo (qualidades e pontos a melhorar) se ajuste ao mesmo e contribua de forma mais produtiva, procurando uma melhoria contínua do seu desempenho. Esta abordagem de *feedback 360°* aumenta a colaboração e responsabilização dentro da equipa, fomenta a construção de pontes de confiança entre colaboradores e fortalece as relações interpessoais, o que em equipas transversais, é ainda mais relevante.

Não existe uma regra de quais as competências a avaliar, no entanto, é recomendável que sejam as que foram consideradas fundamentais para a constituição das equipas.



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Método de Avaliação Individual por *Feedback 360°* (Exemplo)

CRITÉRIOS	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Proatividade Apresenta iniciativa?					
Compromisso Evidência dedicação às tarefas que lhe foram atribuídas?					
Organização Define prioridades, cumpre os prazos, gere o tempo, mantém o arquivo comum organizado?					
Qualidade do trabalho As entregas têm alto nível de qualidade e eficiência?					
Flexibilidade e adaptação Adapta-se com facilidade a novas situações?					
Liderança Inspira e motiva colegas, incentivando-os a explorarem o seu potencial máximo?					



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CRITÉRIOS	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Relacionamento Interpessoal Interage adequadamente com os outros colaboradores, com uma comunicação eficaz e argumentos válidos, aceitando a opinião contrária?					
Ética Age com integridade moral, respeitando a ética profissional, e busca soluções justas para os conflitos e problemas profissionais?					
Trabalho em equipa Demonstra colaboração e disponibilidade para ajudar os outros?					
Disponibilidade Demonstra prontidão para o trabalho?					
Visão É capaz de compreender e integrar as várias etapas e tarefas do projeto.					

NOTA IMPORTANTE: o resultado desta avaliação é totalmente confidencial, sendo os resultados fornecidos individualmente.

Quando os trabalhadores têm uma fotografia nítida do seu enquadramento no grupo, tendem a dar uma melhor resposta, aumentando a sua performance. O resultado deste processo é imediato e as diferenças poderão ser significativas, tanto para o próprio como para a equipa.

Sistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3)

O trabalhador nunca poderá ser prejudicado na sua avaliação de desempenho bienal pelo organismo onde desempenha funções, pelo facto de parte (ou todo) do tempo de trabalho estar alocado ao projeto. Assim, o gestor do projeto deve definir objetivos específicos no âmbito da prossecução do mesmo, devendo esse procedimento ser adotado no início do ciclo avaliativo, se for coincidente, ou, em sede de renegociação dos mesmos, se ocorrer noutra fase do calendário.

Nesta sequência, o trabalhador poderá ter um ou mais objetivos contratualizados neste âmbito, em função do tempo de trabalho alocado ao mesmo.

Na fase da avaliação, o gestor do projeto (o qual poderá ser externo à organização), envia os contributos decorrentes da prossecução dos objetivos definidos ao avaliador direto do trabalhador, sendo este avaliado em resultado de todas as componentes aferidas e rececionadas.

Definição de entregáveis e prazos

Na fase inicial de planeamento do projeto deverá ficar estabelecido quais os documentos/serviços e a sua periodicidade a serem apresentados e em que fase do projeto.

Um entregável pode ser um produto, documento, serviço, protótipo, que surge como resultado final de uma atividade, subprocesso ou processo de um projeto. A definição de entregáveis ao longo do projeto auxilia no processo de avaliação dos resultados finais.

Ao definir os momentos chave (*milestone*) de um projeto podem associar-se a cada um deles a produção de um entregável. Este produto, documento, serviço, protótipo deverá ser objeto de avaliação e/ou aprovação antes de se passar à fase seguinte.

Esta opção facilita a organização do trabalho dos vários elementos da equipa de projeto comprometendo-os, não só com o prazo das tarefas/etapas a cumprir, como

também com a apresentação de um resultado tangível da atividade entretanto desenvolvida.

A avaliação e/ou aprovação do entregável em cada uma das fases obriga a que a passagem à fase seguinte do projeto só aconteça quando o resultado da fase anterior cumprir tudo o que foi indicado aquando da definição do que se pretendia obter para cada etapa.

Esta avaliação parcelar das várias etapas definidas no projeto, via disponibilização de entregáveis, vai facilitar não só a realização dos ajustes necessários no decorrer do projeto como também a avaliação global do mesmo.

Todos os entregáveis produzidos no decorrer do projeto, e que não tenham carácter confidencial, deverão fazer parte do relatório final.

Avaliação de resultados e mecanismos de controlo

Os modelos de monitorização e avaliação devem demonstrar, nomeadamente, o grau de concretização das metas estabelecidas e o alcance dos objetivos propostos tendo por base os indicadores/métricas de avaliação de produção, eficiência e impacto, inicialmente identificados. Deve ainda evidenciar os constrangimentos eventualmente detetados e o potencial de replicação para outras realidades da administração pública.

A identificação das *milestones* no cronograma, permite-nos fragmentar os desafios, estimulando a equipa a alcançá-los e/ou superá-los de acordo com a sequência de prioridades, monitorizando cada uma destas etapas.

Esta monitorização sistemática e com critérios claramente definidos e adaptados a cada tipologia de projeto, possibilitará que o resultado ou a transformação concretizada dê resposta à necessidade inicialmente identificada.

Destas monitorizações deve resultar sempre um relatório intercalar que permita a identificação precoce de desvios e a consolidação dos sucessos, bem como destacar as lições aprendidas, sejam elas relativas a aspetos técnicos, administrativos, de gestão de equipa ou de processos.

A compilação das lições aprendidas é de extrema importância devendo ser utilizadas e atualizadas ao longo do projeto, podendo delas resultar reformulações/ readaptações do projeto inicial.

Ainda que dependendo da duração específica de cada projeto e das *milestones* identificadas, deverá haver pelo menos um relatório de monitorização intercalar.

Na eventualidade de um projeto não ser bem-sucedido ou não chegar ao seu término, será necessário fazer uma exposição sobre o motivo do seu encerramento destacando as situações em que foram encontrados problemas e garantir que a organização possa aprender da experiência.

Estrutura do relatório final

Por tópicos, no Relatório Final de avaliação deve ser considerado:

- 1) Os objetivos alcançados com o projeto;
- 2) Evidenciar os constrangimentos eventualmente detetados;
- 3) Identificação de ganhos e/ou poupanças estimadas;
- 4) Impacto que os objetivos alcançados têm na estratégia na organização, eficiência e impacto;
- 5) Evidência do carácter inovador das medidas;
- 6) Potencial de replicação para outras realidades da administração pública;
- 7) Deve ter em anexo as monitorizações intercalares.

DECLARAÇÃO COLABORATIVA

A aplicação de trabalho colaborativo na Administração Pública (AP) permite capitalizar sinergias para a prossecução de um determinado objetivo comum, através de negociação, comunicação, diálogo, aprendizagem e responsabilidade conjunta, sem relacionamento hierárquico. Como forma de o potenciar, recomenda-se a adesão a uma declaração colaborativa por parte das organizações.

A Declaração Colaborativa na Administração Pública (DCAP), regulada por Termos de Referência próprios, pretende abranger áreas transversais de colaboração entre organizações da AP, entidades do setor privado, associativo ou não governamental, ou peritos e especialistas em matérias relevantes para o objetivo do trabalho a realizar com a AP.

As entidades que pretendam aderir, e dessa forma usufruir das vantagens inerentes à colaboração, deverão emitir uma declaração da organização, manifestando a sua concordância com os objetivos e os princípios definidos nos Termos de Referência, passando a ser designados por Parceiro da Declaração Colaborativa (PDC).

Na sua declaração, as organizações deverão indicar os pontos de contacto (POC) da entidade que serão utilizados para o estabelecimento de contactos iniciais de iniciativas colaborativas, assim como as suas áreas principais de interesse.

ANEXO A. ATRIBUTOS COMPORTAMENTAIS E DE GESTÃO DOS ELEMENTOS DE UMA EQUIPA DE PROJETO TRANSVERSAL (EXEMPLO)

Resumo

1. Capacidade de adaptação
2. Pensamento analítico e crítico
3. Comunicação
4. Ética e conformidade
5. Colaboração
6. Gestão de *stakeholders*
7. Gestão de equipas e liderança
8. Conhecimento organizacional
9. Gestão de projetos
10. Gestão dos resultados
11. Gestão de risco

Exemplificamos, a seguir, com os três primeiros pontos, o tipo de classificação que pode ser feita.

1. Capacidade de adaptação

DESCRIÇÃO

Os elementos das equipas de projetos transversais precisam responder e se adaptar às novas tarefas e circunstâncias. Tais mudanças podem ocorrer em termos de métodos de trabalho (por exemplo, processos desmaterializados e digitais), expectativas dos cidadãos (por exemplo, questões de saúde pública), soluções e desafios tecnológicos (por exemplo, *big data* e cibersegurança) e desafios de políticas (por exemplo, alterações climáticas, preocupações ambientais).

Os profissionais das equipas de projetos transversais devem acompanhar as mudanças relevantes no ambiente regulatório, político e tecnológico da sua área. Devem manter a mente aberta para mudar as condições, novas ideias, pontos de vista e métodos de trabalho. Devem ter capacidade de se adaptar, não serem resistentes às mudanças e até adotá-las procurando soluções modernas e inovadoras para superar os novos desafios. Devem identificar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal que procurem a adaptação ágil às mudanças e a novas ferramentas.

CONHECIMENTO

Técnicas e ferramentas de gestão da mudança.

ATRIBUTOS

Júnior

Um elemento júnior é capaz de:

- ✓ Aceitar novas prioridades positivamente e aplicar novas ferramentas e processos;
- ✓ Fazer propostas para a mudança funcionar efetivamente e demonstrar uma mentalidade positiva.

Profissional

Um elemento profissional é capaz de:

- ✓ Implementar novas técnicas e abordagens de projeto, de acordo com as estratégias de modernização pretendidas;
- ✓ Contribuir para um ambiente que facilita o trabalho da equipa e os processos de mudança e o desenvolvimento pessoal.

Sénior

Um elemento sénior é capaz de:

- ✓ Gerir a inovação e alterar os esforços para maximizar a eficácia, velocidade de resposta e adaptação;

- ✓ Ajustar procedimentos e fluxos de trabalho internos de acordo com as iniciativas de mudança implementadas;
- ✓ Preparar a equipa e a organização para lidar, responder e adaptar-se às mudanças;
- ✓ Promover um ambiente propício à inovação, aprendizagem e desenvolvimento e garantir as necessidades de desenvolvimento da equipa.

Especialista

Um elemento especialista é capaz de:

- ✓ Conceber formas inovadoras e eficazes de melhorar os processos das organizações, de acordo com as tendências da inovação no serviço público;
- ✓ Identificar competências e conhecimentos futuros exigidos pela organização para responder e se adaptar rapidamente;
- ✓ Estabelecer o contexto organizacional para a aprendizagem e o desenvolvimento e profissionalização por meio da capacitação das equipas;
- ✓ Incentivar uma cultura de mudança e inovação para oferecer melhores resultados aos cidadãos.

2. Pensamento analítico e crítico

DESCRIÇÃO

Os elementos das equipas de projetos transversais precisam de pensamento analítico e crítico para avaliar as informações com precisão e objetividade. Ao fazer isso, usam o bom senso, antecipam oportunidades e ameaças e resolvem problemas de maneira eficiente e criativa.

CONHECIMENTO

Abordagens e ferramentas de pensamento analítico e crítico.

ATRIBUTOS

Júnior

Um elemento júnior é capaz de:

- ✓ Reunir e analisar dados relevantes enquanto aplica abordagens qualitativas e quantitativas existentes de maneira consistente;
- ✓ Identificar e sugerir soluções alternativas na resolução de problemas;
- ✓ Mostrar consciência de oportunidades e riscos ao longo do projeto.

Profissional

Um elemento profissional é capaz de:

- ✓ Interpretar tendências e padrões ao processar dados;
- ✓ Rever documentos com um olhar crítico, assegurando que as implicações e riscos sejam considerados;
- ✓ Analisar e aumentar a conscientização entre colegas e *stakeholders* sobre os riscos potenciais e sugerir abordagens adequadas para mitigar os riscos.

Sénior

Um elemento sénior é capaz de:

- ✓ Desenvolver processos analíticos para garantir que todos os fatores relevantes sejam considerados;
- ✓ Estabelecer critérios para avaliar dados, levando em consideração as necessidades atuais e futuras;
- ✓ Adaptar a abordagem de projeto com base na situação e nos requisitos.

Especialista

Um elemento especialista é capaz de:

- ✓ Determinar a natureza e o âmbito da análise;
- ✓ Interpretar os resultados da análise para apoiar e motivar decisões estratégicas;
- ✓ Liderar a monitorização dos processos.

3. Comunicação

DESCRIÇÃO

A comunicação visa garantir que os objetivos e processos levados a cabo pelos projetos transversais sejam bem compreendidos pelos *stakeholders*. Baseia-se no uso de canais de comunicação adequados (orais, escritos, eletrónicos), a fim de fornecer informações relevantes e precisas, de acordo com os princípios de serviço público. Ao fazer isso, os elementos das equipas precisam de adaptar o meio de comunicação e a mensagem ao público-alvo.

CONHECIMENTO

Ferramentas e técnicas de comunicação.

ATRIBUTOS

Júnior

Um elemento júnior é capaz de:

- ✓ Ouvir ativamente, comunicar de forma clara, lógica e concisa;
- ✓ Garantir a gestão eficiente da informação na equipa de projeto;
- ✓ Apoiar a equipa na criação de produtos de comunicação.

Profissional

Um elemento profissional é capaz de:

- ✓ Usar capacidades de escuta ativa e comunicação em apresentações e reuniões;
- ✓ Preparar produtos de comunicação detalhados e precisos, para apresentar prioridades de projeto seguindo a estratégia de comunicação das organizações.

Sénior

Um elemento sénior é capaz de:

- ✓ Desenvolver comunicação estratégica, envolvente e persuasiva com uma mensagem consistente em torno de valores e objetivos;
- ✓ Implementar a estratégia de comunicação da organização em relação aos projetos específicos, definindo as entregas relevantes, supervisionando seu *design* e criando uma estrutura que garanta um bom fluxo de comunicação.

Especialista

Um elemento especialista é capaz de:

- ✓ Criar e defender um ambiente aberto e transparente para comunicação dentro da organização;
- ✓ Definir uma estratégia de comunicação para a organização que promova as prioridades da organização;
- ✓ Promover métodos de comunicação criativos, inovadores e impactantes;
- ✓ Lidar com solicitações complexas de informações e questões controversas de comunicação dentro e fora da organização.

ANEXO B. DESCRIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA COMPLEXIDADE DOS PROJETOS

Interdependências

1. MUITO BAIXO - não existem interdependências.
2. BAIXO - existe apenas uma interdependência / interface entre especialidades técnicas / organizações envolvidas/ localizações.
3. MODERADO - existem duas interdependências / interfaces entre especialidades técnicas / organizações envolvidas/ localizações.
4. ALTO - existem três interdependências / interfaces entre especialidades técnicas/ organizações envolvidas/ localizações.
5. MUITO ALTO - existem mais de quatro interdependências / interfaces entre especialidades técnicas/ organizações envolvidas/ localizações.

Nível de inovação

1. MUITO BAIXO - Não existe inovação.
2. BAIXO - Melhorias em produtos/ serviços existentes.
3. MODERADO - Lançamento da mesma linha de produtos/ serviços.
4. ALTO - Lançamento de novos produtos/ serviços.
5. MUITO ALTO - Lançamento de produtos/ serviços disruptivos.

Coesão dos *stakeholders*

1. MUITO ALTO - Todos os *stakeholders* estão de acordo em relação aos requisitos do produto/ serviço.
2. ALTO - Existe desacordo entre os *stakeholders* em relação a pequenos detalhes (\geq 1% até 10%) dos requisitos do produto / serviço.

3. MODERADO - Existe desacordo entre os *stakeholders* em relação a alguns ($\geq 10\%$ até 30%) requisitos do produto/ serviço.
4. BAIXO - Existe desacordo entre os *stakeholders* em relação a vários ($\geq 30\%$ até 50%) requisitos do produto/ serviço.
5. MUITO BAIXO - Existe desacordo entre os *stakeholders* em relação a muitos ($\geq 50\%$) requisitos do produto/ serviço.

Importância estratégica

1. MUITO BAIXO - O projeto não tem importância estratégica.
2. BAIXO - O projeto tem importância estratégica limitada.
3. Moderado - O projeto é importante porque dará suporte a várias iniciativas estratégicas.
4. ALTO - É importante para a organização que o projeto seja concluído com sucesso.
5. MUITO ALTO - É essencial para a organização que o projeto seja concluído com sucesso.

ANEXO C. TERMOS DE REFERÊNCIA DA DECLARAÇÃO COLABORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Preâmbulo

A pandemia provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2 (COVID-19) veio impor formas alternativas de execução de alguns dos processos das organizações com vista à continuidade do cumprimento das suas missões e atividades.

Uma das alternativas encontradas, consubstancia-se no Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública, elaborado no âmbito do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, (publicado no Diário da República n.º 58/2020, Série II, Parte C, 2.º Suplemento, de 23 de março de 2020). Este Plano “define orientações para os serviços públicos em cumprimento do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, em execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março”.

Considerando a aprendizagem obtida com a adoção destas orientações, importa acautelar que este conhecimento seja incorporado no processo de reposição da (nova) normalidade das organizações.

Enquadramento

Colaboração é uma relação bem definida, mutuamente benéfica, entre duas ou mais organizações, tendo em vista atingir determinados objetivos comuns. Esta relação implica um compromisso para com relações e objetivos mútuos, uma estrutura desenvolvida conjuntamente e uma responsabilidade partilhada, quer nos recursos, quer nos resultados.

No contexto atual, em que a maioria das entidades públicas e privadas foram obrigadas a adaptar os seus métodos tradicionais de trabalho, mantendo a prontidão

de resposta, tornou-se evidente a mais-valia das pessoas e organizações trabalharem em colaboração.

No trabalho colaborativo os diversos participantes trabalham em conjunto e numa relação de ajuda mútua, procurando atingir objetivos comuns, sendo as decisões e a responsabilidade de todos. O processo de trabalho é articulado e pensado em conjunto, beneficiando das experiências e conhecimento dos diversos participantes.

Para que a Administração Pública adquira capacidade reforçada para responder a desafios com agilidade, mobilizando as competências necessárias com flexibilidade, sem necessidade de intervenções formais substantivas ou de alterações estruturais, torna-se necessário encontrar um modelo, recorrendo a uma declaração colaborativa entre organizações, que permita agilizar os tradicionais modelos densos e rígidos que têm vindo a reger a cooperação institucional.

Objetivos

Com a elaboração de uma declaração colaborativa pretende-se encontrar um modelo claro e expedito que permita às organizações declararem previamente a sua disponibilidade para colaborar. A adesão a esta Declaração funciona, assim, como um facilitador e potenciador do trabalho colaborativo.

Esta adesão inclui uma identificação prévia de pontos de contato das diferentes organizações com o nível de capacidade de decisão suficiente para que o contato iniciador, para qualquer projeto potencialmente colaborativo, possa ser efetuado com celeridade e no tempo adequado.

Âmbito

O Estado deve ocupar um papel central no desenvolvimento socioeconómico de Portugal, alavancando as oportunidades da sociedade digital para melhor servir as pessoas e as empresas. Nesta medida, o setor público deve ser precursor e incentivador do uso de canais digitais mais práticos e acessíveis a todos os cidadãos, designadamente através do recurso a tecnologias de informação e comunicação,

encontrando formas de se modernizar e de inovar, de melhorar práticas, de simplificar procedimentos, de desmaterializar atos, de acelerar processos e de, em suma, aumentar a sua eficiência e a qualidade dos serviços prestados. A construção de uma relação simbiótica entre as entidades, da qual resulte um produto comum, o qual representa uma maior valia que o resultado da soma das partes, é crucial para cimentar o papel acima referido. As entidades devem incentivar uma postura aberta e inovadora que promova a partilha de experiências, de lições aprendidas e o estímulo a projetos de colaboração.

Princípios

Da Colaboração

Os diversos participantes trabalham em conjunto e numa relação de ajuda mútua, procurando atingir objetivos comuns, sendo as decisões e a responsabilidade de todos. O processo de trabalho é articulado e pensado em conjunto, beneficiando das experiências e conhecimento dos diversos participantes.

Da Interoperabilidade

Os participantes deverão promover e interagir com equipamentos e aplicações de uso comum que permitam a interação, de cariz técnico, funcional e administrativo, transversal e efetiva.

Da Transversalidade

Os participantes deverão contribuir para a criação de equipas de trabalho com características e competências comportamentais e capacidades/competências técnicas complementares entre si, de modo a aproveitá-las para se produzirem resultados muito mais eficientes do que os que se obteriam se as tarefas fossem realizadas individualmente.

Da Integração

Os participantes deverão adotar a conceção de modelos colaborativos promovendo a interligação, a cooperação e a complementaridade entre os organismos da Administração Pública e a comunidade de interesse, através de estruturas formais e

informais, procurando a transição de ambientes de trabalho altamente estruturados e controlados para ecossistemas mais adaptativos e dinâmicos.

Áreas de cooperação

Deverão ser consideradas, no âmbito de uma declaração colaborativa, todas as áreas de interesse comum e em que o trabalho colaborativo proporcione equidade no ganho individual de cada organização participante, proporcional ao seu esforço despendido.

Em função das áreas de trabalho abrangidas poderão participar nas equipas, em situações tipificadas, para além das organizações da administração pública, entidades do setor privado, associativo ou não governamental, ou peritos e especialistas em matérias relevantes para o objetivo do trabalho a realizar com a Administração Pública, de forma colaborativa e transversal.

Devem ser considerados projetos que procurem alcançar objetivos conjuntos e criar valor na ação pública. Sem prejuízo de outros, em particular em domínios transversais que operacionalizem a estratégia para a modernização do Estado e da Administração Pública, são desde já identificados três domínios para desenvolvimento de projetos colaborativos:

- a) Domínio do “negócio”
 - ✓ Gestão estratégica
 - ✓ Gestão operacional
 - ✓ Organização
 - ✓ Planeamento
 - ✓ Avaliação do contexto
 - ✓ Exploração de oportunidades e parcerias
 - ✓ Avaliação das capacidades organizacionais
 - ✓ Atualização dos processos e sistemas
- b) Transformacional
 - ✓ Dominar a complexidade
 - ✓ Arquitetar a organização de forma ágil e criativa

- ✓ Construir equipas de liderança
- c) Tecnologia disruptiva
 - ✓ Big data, análise avançada
 - ✓ Iot, Cloud
 - ✓ Ciber segurança
 - ✓ Inteligência artificial
 - ✓ Simulação e realidade aumentada.

Formalização

A entidade que pretenda aderir e ser um Parceiro da Declaração Colaborativa (PDC), envia aos parceiros efetivos uma declaração em que se vincule a seguir os princípios explanados na Declaração Colaborativa. Deverá incluir os pontos de contacto (POC) da entidade que serão usados para o estabelecimento de contactos iniciais de atividades colaborativas, dentro do âmbito do presente documento. Deverão também indicar qual dos POC representará a organização no Grupo de Coordenação.

As entidades que tenham aderido à Declaração Colaborativa podem usar a designação de Parceiro da Declaração Colaborativa (PDC) na sua comunicação externa e interna, bem como usufruir de eventuais benefícios que venham a premiar esta iniciativa.

Obrigações

As organizações enquadradas numa declaração colaborativa, comprometem-se a:

- a) Dinamizar o trabalho colaborativo no seio da sua organização;
- b) Disponibilizar o seu conhecimento agregado e a sua experiência em prol dos projetos colaborativos;
- c) Colaborar na adequação necessária das suas metodologias de trabalho;
- d) Colaborar no processo de sistematização metodológica resultante da aprendizagem dos projetos colaborativos realizados;

- e) Manter a confidencialidade de todos os dados e informações que lhe venham a ser disponibilizados no âmbito da execução de projetos colaborativos, e a não revelar a terceiros, sem prévio consentimento dos participantes.

Organização e procedimentos

Dentro do princípio da colaboração, em que os participantes trabalham em conjunto e numa relação de ajuda mútua, procurando atingir objetivos comuns, as decisões e a responsabilidade são de todos. Assim, o processo de trabalho é articulado e pensado em conjunto, beneficiando das experiências e conhecimento dos diversos participantes.

Após a nomeação dos Pontos de contato de cada Parceiro de Declaração Colaborativa deverá ser constituído um Grupo de Coordenação (GC), responsável pela organização e funcionamento colaborativo entre os parceiros.

O GC reúne-se, pelo menos, uma vez por ano para acordar a atribuição das tarefas de coordenação.

O GC deverá eleger um núcleo de três elementos facilitadores por um período de um ano.

O GC identifica a solução colaborativa para o seu funcionamento, partilha de informação, coordenação das atividades e arquivo histórico, mantendo vivo um anexo com a descrição dos procedimentos adotados.

O GC deverá coordenar e operacionalizar as necessidades de alteração destes Termos de Referência, mediante as propostas apresentadas pelas entidades participantes.

RECURSOS CONSULTADOS

Avan, Jassawalla; Heman, Sashittal (2001). *The role of senior management and team leaders in building collaborative new product teams*. Publicado em *Engineering Management Journal*, Vol. 13 No. 2, em junho de 2001. Acessível em <http://citadel.sjfc.edu/faculty/hsashittal/PUBS/EMJv13i2.Jassawalla.pdf>

Bouwmans, Machiel; Runhaar, Piety; Wesselink, Renate; Mulder, Martin (2017). *Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making*. Publicado em Education and Competence Studies Group, Wageningen UR (University & Research), EW Wageningen, The Netherlands, em 15 de março de 2017. Acessível em <https://www.mmulder.nl/wp-content/uploads/2011/11/2017-Bouwmans-et-al-TATE.pdf>

European Commission (2019). *European Competency Framework for Public Procurement Professionals. ECF Matrix. 5th Draft Version*. November 2019.

European Commission (2019). *European Competency Framework for Public Procurement Professionals. Generic Training Curriculum. 1 Draft Version*. November 2019.

Homan, Astrid; Gündemir, Seval; Buengeler, Claudia; Van Kleef, Gerben (2020). *Leading Diversity: Towards a Theory of Functional Leadership in Diverse Teams*. Publicado em *Journal of Applied Psychology*, em 23 de janeiro de 2020. Acessível em <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000482>

Kaufmann, L., Wagner, C.M (2016). *Affective diversity and emotional intelligence in cross-functional sourcing teams*. Publicado em CM Wagner - *Journal of Purchasing and Supply Management* – Elsevier, em 13 de julho de 2016. Acessível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2016.07.004>

King Smith Angela, Watkins Karen, Han Seung (2020). *From silos to solutions: How one district is building a culture of collaboration and learning between school principals and central office leaders*. Publicado em wileyonlinelibrary.com/journal/ejed, em 2020. Disponível em <https://doi.org/10.1111/ejed.12382>



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Liao, Chenwei (2016). *Leadership in virtual teams: A multilevel perspective*, *Human Resource Management Review*. Publicado em Elsevier Inc, em 2016. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>

Mattessich, P., Murray-Close, M. & Monsey, B. R. (2008). *Collaboration - What makes it Work*. 2ª Ed. Minnesota: Fieldstone Alliance.

Pinnow, Daniel F. (2011). *Leadership - What Really Matters: A Handbook on Systemic Leadership*. London, New York: Springer.

Sarin, Shikhar; O'Connor, Gina (2009). *First Among Equals: The Effect of Team Leader Characteristics on the Internal Dynamics of CrossFunctional Product Development Teams*. Publicado em *Journal of Product Innovation Management*, em 1 de janeiro de 2009. Acessível em [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2009.00345.x@10.1111/\(ISSN\)1540-5885.team-diversity-in-innovation](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2009.00345.x@10.1111/(ISSN)1540-5885.team-diversity-in-innovation)



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FIM DO DOCUMENTO