

PROJETO ESCOLAP ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

19ª EDIÇÃO DO CURSO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (FORGEP)



Equipa do Projeto

Cândida Machado
Cristina Cordeiro
Maria José Espada
Miguel Duarte
Nuno Ferreira
Rosário Candeias

ABRIL 2022

Índice Geral

Índice Geral	1
Índice de Figuras.....	2
Índice de Tabelas.....	2
Introdução	3
1. Projeto ESCOLAP	4
1.1. Identificação da Equipa	4
1.2. Descrição e fundamentação.....	4
1.3. Objetivos.....	7
1.4. Principais Marcos (<i>Milestones</i>).....	8
1.5. Calendário	9
2. Definição e Planeamento	10
2.1. WBS – Work Breakdown Structure	10
2.2. Cronograma.....	13
2.3. Recursos Humanos e Materiais.....	14
2.4. Plano da Força de Trabalho e Matriz de Responsabilidades.....	14
2.5. Estimativa de Custos	20
2.5.1. Orçamento.....	20
2.5.2. Financiamento/receitas.....	23
3. Análise de Riscos	26
4. Plano de Comunicação	28
5. Impactos Globais	30
6. Conclusão	32
7. Bibliografia.....	33
Anexos	34

Índice de Figuras

Figura 1 – WBS – Work Breakdown Structure.....	11
Figura 2 – WBS – Principais Etapas Secundárias	12
Figura 3 – Processo Plano de Comunicação	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Perfil da Força de Trabalho	16
Tabela 2 – Matriz de Responsabilidades	19
Tabela 3 – Encargos com Pessoal – Recursos Internos	21
Tabela 4 – Encargos com Pessoal – Recursos Externos.....	22
Tabela 5 – Orçamento de Despesa.....	23
Tabela 6 – Custo do curso de formação	24
Tabela 7 – Orçamento de Receita	25
Tabela 8 – Orçamento Total	25
Tabela 9 – Matriz de Risco.....	26
Tabela 10 – Impactos Previsíveis nos Stakeholders	30

Introdução

O presente relatório de projeto foi elaborado no âmbito da 19ª Edição do Curso de Formação em Gestão Pública (FORGEP) no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa e apresenta uma proposta de um projeto de implementação prática de novas estratégias colaborativas num organismo da Administração Pública (AP) – a Escola de Hotelaria de Turismo do Douro-Lamego, que permita facilitar a valorização do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território.

DOIRO

Corre, caudal sagrado,

Na dura gratidão dos homens e dos montes!

Vem de longe e vai longe a tua inquietação...

Corre, magoado,

De cachão em cachão,

A refractar olímpicos socalcos

De doçura

Quente.

E deixa na paisagem calcinada

A imagem desenhada

Dum verso de Frescura

Penitente.

Miguel Torga, 1968

1. Projeto ESCOLAP

1.1. Identificação da Equipa

Cândida Machado - *Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa*

Cristina Cordeiro - *Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses, I.P.*

Maria José Espada - *Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária*

Miguel Duarte - *Escola de Hotelaria e Turismo do Douro-Lamego*

Nuno Ferreira - *Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais*

Rosário Candeias – *Iscte - Instituto Universitário de Lisboa*

1.2. Descrição e fundamentação

“Um Território Educativo é aquele que, para além de suas funções tradicionais, reconhece, promove e exerce um papel educador na vida dos sujeitos, assumindo como desafio permanente a formação integral de todos. Nos Territórios Educativos as diferentes políticas, espaços, tempos e atores são compreendidos como agentes pedagógicos, capazes de apoiar o desenvolvimento de todo o potencial humano.”¹

Quando, qualquer um de nós, ao interromper um tempo de descoberta de um território, é positivamente confrontado com uma simples paragem que lhe permita, quem sabe, desfrutar por exemplo de um doce conventual no local ao qual chegou, caminhando por um velho trilho de pastores, teremos que ter a noção de que, o que acabou por acontecer, resultou naturalmente de uma imensa valorização de um património cultural e de uma intervenção colaborativa entre diferentes indivíduos e organizações.

Desta forma, nesta linha de potencialização de novas descobertas/novos territórios/novas dimensões sociais, pretende-se com o **Projeto ESCOLAP – Estratégias Colaborativas na Administração Pública**, adiante designado por Projeto ESCOLAP, lançar uma proposta estratégica que, centrada numa maximização de processos colaborativos entre diferentes intervenientes, permita atingir um conjunto alargado de objetivos, tal como enunciado no ponto 1.3 deste documento.

¹ <https://educacaoeterritorio.org.br/conceito-territorios-educativos/>

Desta forma, importa então referenciar um conjunto de princípios que fundamentam a presente proposta, nomeadamente:

1. A referenciação de património cultural não pode estar centrada num ato isolado de um único individuo ou de uma única organização. A natural complexidade de que se reveste todo um processo destas características implica, por um lado, uma articulação de “saberes e práticas” entre quem se emerge num território e, por outro, entre quem se revela “guardião” de um bem material ou imaterial.
2. Assim, e para que tal se revele viável (com elevada eficácia e eficiência), defende-se uma ideia central – esta viagem de descoberta comum deverá estar centrada numa estratégia fortemente colaborativa, numa lógica que agregue positivamente um conjunto de indivíduos e organizações que assumam um princípio básico - por via de uma colaboração obtém-se benefícios, aumentam-se oportunidades e desenvolvem-se vantagens competitivas.
3. Desta forma, se posicionarmos um processo de descoberta do património cultural, numa lógica prioritária de preservação “viva” de “memórias materiais e imateriais” de uma determinada comunidade, uma viagem deste tipo, agregada ao mundo da formação turística e hoteleira, facilitará de forma profunda a vivência e a preservação de cada uma destas realidades.
4. De facto, o turismo, enquanto setor, promove a interligação entre ramos de atividade bastante diferenciados, desde a produção agrícola ao comércio e restauração, e o seu sucesso resulta da interação entre as várias camadas da população. Ainda, é fundamental que os vários níveis de formação e de investigação estejam em colaboração constante para que, desde a produção científica ao saber imaterial património das comunidades e à formação profissional, todos se relacionem, compreendendo as características turísticas de cada região.
5. As mais recentes investigações no âmbito do turismo obrigam a pensar no que constitui o “*terroir*” turístico de uma região. Isto implica uma abordagem transversal, onde possam ser angariados um conjunto de elementos que permitam uma maior atração ao território.
6. Neste contexto, a Escola de Hotelaria e Turismo do Douro – Lamego (adiante designada por EHTDL) promotora desta iniciativa, tem um papel central porque

pode liderar processos colaborativos de recolha de património, integrar o “apreendido” em processos de formação/divulgação e facilitar assim a respetiva descoberta por cada um de nós.

7. Na prática, a implementação do Projeto ESCOLAP terá que implicar a criação de uma rede de parceiros concertada, um espaço de discussão, análise e integração de informação destinado a criar uma verdadeira cadeia de valor para os objetivos que se pretendem alcançar.

Dada a dimensão e a importância do projeto para a região do Douro, o envolvimento de todos os agentes desta área é fundamental.

Começando pelas instituições de ensino, nomeadamente as Universidades que poderão dar o contributo mais científico e académico no campo da investigação, mas também os indivíduos e as associações que representam a autenticidade do património da Região ou as instituições sociais, políticas e culturais e todas as empresas do setor, que se assumem como alavancas essenciais para a implementação do ESCOLAP.

8. Nesta linha de orientação, a EHTDL para além de dar resposta à qualificação de recursos humanos no turismo, pretende afirmar-se como um elemento de interligação entre os vários atores e instituições locais que permitam uma melhor concretização da promoção e execução turística. Neste contexto, e numa atitude de consequência com o potencial do Projeto ESCOLAP, pretende o estabelecimento de ensino acima referenciado criar um Centro de Excelência de Conhecimento sobre o Douro² que se afirme como elemento virtual de agregação entre os vários setores económicos e sociais que tratam o turismo local.

9. Em resumo, com o presente Projeto pretende-se assim, num processo muito articulado entre diferentes indivíduos/organizações, conhecer o território do céu à terra, do campo à mesa, da floresta ao jardim, do produtor ao restaurante, do ritual à prática comunitária, da "estória" à história, integrar este conhecimento na prática formativa e devolver/aumentar por esta via, a interação com o território, na lógica defendida nomeadamente pela UNESCO que, em 2013, por via da aprovação da Declaração de Hangzhou, colocou a “cultura” no centro das políticas de desenvolvimento sustentável.

² Estrutura de acesso virtual, sediada em espaço físico pré-existente na EHTDL, que permita a descoberta prática do património cultural da Região do Douro, disponibilizando roteiros e outras estratégias diferenciadas de acesso ao mesmo.

À data, a UNESCO³ reforçava assim a função capital da cultura na criação de territórios sustentáveis e sociedades resilientes, graças ao património e à criatividade, algo que a acontecer, deveria estar centrado no potencial emergente de colaboração, entre estruturas públicas e privadas.

1.3. Objetivos

A Região do Douro é um território com forte matriz identitária, pretende ser inteligente, inclusiva e integrada, que promova e reforce a sua cultura e tradições, com uma viticultura terroir, seja competitiva e aposte na coesão económica e social.

Como objetivos gerais/estratégicos deste projeto, pretende-se:

A um primeiro nível, afirmar o Território como um Pólo de Inovação e Competitividade, assente numa estratégia de especialização inteligente da base económica regional que valorize ativos e competências territoriais e crie e fixe valor e emprego qualificado. A este nível importará dinamizar as parcerias institucionais e a cooperação territorial, incentivando a cultura e as práticas do trabalho em rede, fomentando a construção de consensos interinstitucionais e intrarregionais alargados que combatam a atomização e a fragmentação institucional, potenciando as lógicas de eficiência coletiva e garantindo o aprofundamento e a qualificação da governança territorial.

A um segundo nível, naturalmente conectado ao objetivo anterior, importará promover/reforçar a rede colaborativa entre a EHTDL e as diferentes organizações locais de âmbito público e privado, para potencializar processos de construção do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território e integrá-los nos conteúdos programáticos das unidades curriculares da unidade de ensino, transformando-o em conhecimento científico e académico, permitindo assim a sua valorização e preservação.

Mediante tal facto, e de forma específica, pretende-se assim:

- constituir, no prazo máximo de 30 dias, grupo de trabalho intraorganizacional que efetive a construção de uma proposta colaborativa com o território envolvente;

³ <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221238>

- identificar e divulgar a nível intraorganizacional, no prazo máximo de 3 meses, “informação” teórica e prática sobre estratégias colaborativas e proposta de articulação colaborativa com o território envolvente;
- face ao mapa de missão da organização, validar no prazo de 6 meses, plano de ação colaborativa com a comunidade envolvente, a implementar num prazo máximo de 18 meses;
- no prazo de 24 meses, efetivar a criação de um Centro de Excelência de Conhecimento sobre o Douro, para preservar o património e a memória;
- finalmente, importará efetivar um processo de monitorização/avaliação do processo e das estratégias implementadas.

1.4. Principais Marcos (*Milestones*)

Seguem-se os principais marcos que representam os pontos mais significativos do projeto, que correspondem a acontecimentos que marcam uma atividade ou tarefa.

No projeto ESCOLAP foram estabelecidos os seguintes *milestones*:

- criar uma rede de parceiros na região do Douro;
- comunicar a estratégia prática de construção do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território, a nível intraestrutura de ensino;
- validação pública da estratégia e formalização do processo de implementação da mesma;
- criar uma plataforma de conhecimento que favoreça a partilha de conhecimento e a integração do mesmo na formação escolar;
- criar o Centro de Excelência de Conhecimento sobre o Douro, para valorizar o património cultural de um território, contribuindo para a preservação da memória
- desenvolver um Curso de Formação sobre o conhecimento adquirido no território duriense.

Curso de Formação – “*O Douro - Território e as suas potencialidades*”

Módulo I – Património e Cultura Duriense – 25 horas

Módulo II – Histórias do Douro – 25 horas

Módulo III – Gastronomia e Vinhos do Douro – 25 horas

Módulo IV – Produtos autóctones do Douro – 25 horas

Módulo V - Calendário do Douro – 25 horas

- disseminar este modelo de construção de conhecimentos pelas outras escolas do Turismo de Portugal;

1.5. Calendário

Prevê-se que o projeto tenha a duração de 24 meses, iniciando-se em setembro de 2022 e terminando no final de agosto de 2024.

NOME DO PROJETO	RESPONSÁVEL DO PROJETO	DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO
ESCOLAP	Coordenador	01-09-2022	30-08-2024

2. Definição e Planeamento

2.1. WBS – Work Breakdown Structure

O **WBS (Work Breakdown Structure)** ou **Estrutura Analítica de Projetos (EAP)** permite analisar e estruturar as diferentes fases do projeto, tornando mais clara e perceptível a sua execução. Através desta ferramenta é feita uma subdivisão das etapas principais do projeto em componentes mais pequenas, tornando-o assim mais compreensível para implementar e para o comunicar a todos os *stakeholders*.

Para a implementação do Projeto ESCOLAP definiram-se quatro etapas principais (nível 1):

- ✓ Coordenação do Projeto
- ✓ Levantamento dos Requisitos
- ✓ Desenvolvimento do Projeto
- ✓ Implementação e Avaliação do Projeto.

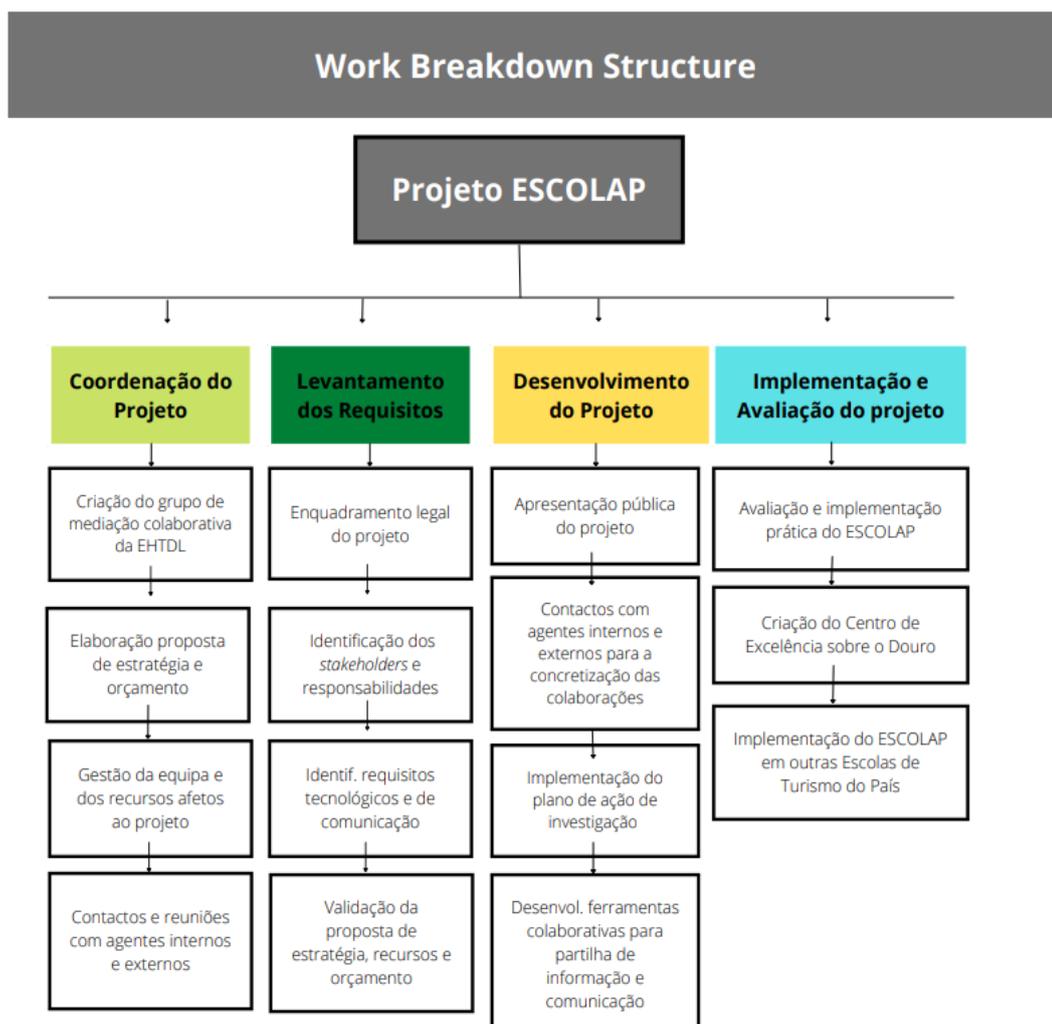


Figura 1 – WBS – Work Breakdown Structure

Destacam-se na Fig. 2 as três etapas secundárias (nível 2) essenciais para o projeto. A etapa onde é feita a “validação da proposta de estratégia, recursos e orçamento”, porque será a etapa que permite o arranque formal do projeto, de seguida o “desenvolvimento das ferramentas colaborativas para partilha de informação e colaboração”, porque permite dar início à sua implementação, e por fim destaca-se a “criação do Centro de Excelência de Conhecimento sobre o Douro” uma vez que é o culminar do projeto.

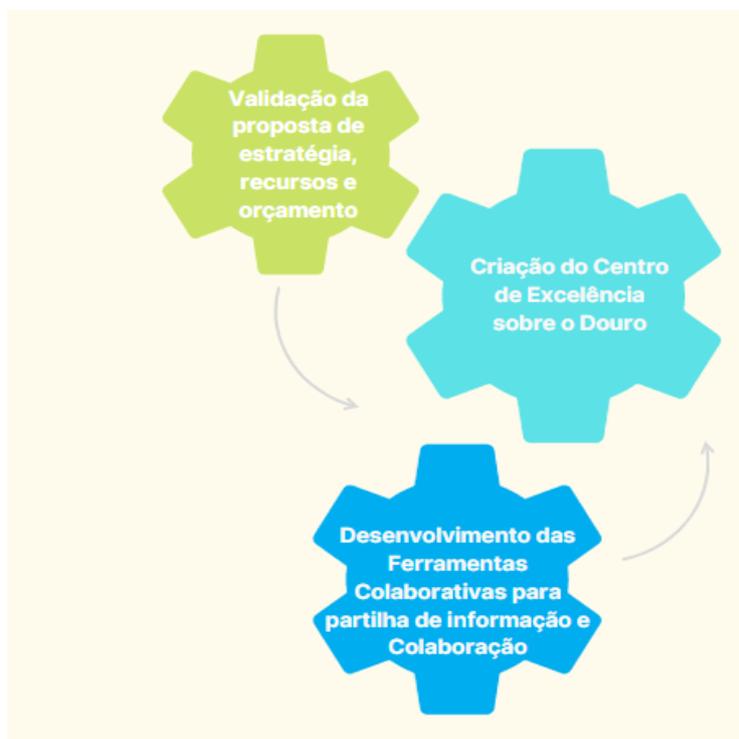


Figura 2 – WBS – Principais Etapas Secundárias

No ponto seguinte, apresenta-se o cronograma que permite a visualização da planificação de todo o projeto, com as respetivas etapas e a sua previsível duração.

2.3. Recursos Humanos e Materiais

Quanto aos recursos humanos, será necessário nomear um grupo de trabalho para formular a proposta de estratégia prática do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território.

A equipa deverá ser multidisciplinar, de forma a abranger todas as áreas relevantes para o desenvolvimento da estratégia, em particular na área do conhecimento patrimonial e cultural, envolvendo a investigação na área da antropologia cultural e a especialidade em turismo.

O grupo de trabalho será, assim, constituído por um coordenador de projeto, um investigador na área da antropologia cultural, um técnico superior de turismo, bem como um técnico superior de cada uma das seguintes áreas: direito, comunicação e informática.

Será necessário também garantir o apoio às atividades, mediante afetação ao projeto de um assistente técnico e um assistente operacional.

Serão contratados serviços de apoio Informático para o desenvolvimento da plataforma de suporte ao projeto, bem como serviços para avaliação externa do relatório final.

A prestação de serviços na área da contratação pública será assegurada pelo coordenador de projeto, apoiado por recursos internos da EHTDL.

Quanto aos recursos materiais, serão utilizados espaços da EHTDL, estando prevista a aquisição de equipamento informático, software e o serviço de alojamento da plataforma de apoio ao projeto.

2.4. Plano da Força de Trabalho e Matriz de Responsabilidades

Com base nos objetivos, atividades e tarefas identificados para a execução do projeto, definiu-se o Perfil da Força de Trabalho que consistiu no levantamento dos recursos humanos essenciais e das suas principais competências/conhecimentos.

Para as funções de suporte e de coordenação optou-se pela utilização de recursos humanos internos da EHTDL, que serão afetados de acordo com as necessidades estimadas para a concretização das atividades e para a prestação de serviços em diferentes áreas. São

recursos humanos internos o Assistente Operacional, o Assistente Técnico e o Coordenador do Projeto.

Para as restantes funções optou-se por recorrer à contratação em regime de prestação de serviços, através da celebração de um contrato com o número total de horas a afetar ao projeto. São recursos humanos externos: os Técnicos Superiores de Direito, Turismo e Comunicação; o Especialista de Informática; o Antropólogo e o Avaliador Externo.

Na tabela 1 apresenta-se o Perfil da Força de Trabalho:

Tabela 1 – Perfil da Força de Trabalho

Funções	Atividades/ Tarefas	Competências	
		Técnicas	Sociais e Relacionais
<p><u>Coordenador de Projeto</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulação de uma proposta de estratégia prática de construção do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território, com definição dos intervenientes e principais responsabilidades; ✓ Divulgação/validação a nível intraorganizacional da proposta de estratégia; ✓ Mobilização/Coordenação de atores chave a nível organizacional, para a futura concretização de ações colaborativas; ✓ Planeamento do orçamento; ✓ Participação nos procedimentos de contratação; ✓ Garantir os recursos materiais necessários e acompanhamento do projeto; ✓ Apresentação pública da estratégia prática de construção do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território, com projeção de custos associados e proposta de timings de eventual implementação; ✓ Sensibilização e mobilização de atores chave externos (indivíduos e organizações) para a concretização conjunta das estratégias colaborativas; ✓ Desenvolvimento de estratégias e ferramentas colaborativas de exploração do conhecimento obtido que favoreçam a partilha da informação; ✓ Monitorização da atividade desenvolvida; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeamento e organização; ✓ Capacidade estratégica; ✓ Experiência em Gestão de Projeto; ✓ Competências técnicas na área do turismo; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de liderança; ✓ Aptidão para liderar equipas e gerir projetos; ✓ Capacidade de Comunicação; ✓ Representação e colaboração interinstitucional; ✓ Iniciativa e Autonomia;

PROJETO ESCOLAP – Estratégias Colaborativas na Administração Pública

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divulgação a nível intra e extraorganizacional da atividade desenvolvida; 		
<p><u>Técnico Superior</u> <u>(Direito)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realização dos processos de enquadramento legal de todo o projeto; ✓ Emissão de pareceres jurídicos; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos na área jurídica no âmbito da contratação pública, estratégias colaborativas e propriedade intelectual; ✓ Análise da informação e sentido crítico; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho de equipa e cooperação; ✓ Capacidade de Comunicação; ✓ Iniciativa e autonomia; ✓ Orientação para resultados;
<p><u>Investigador/</u> <u>docente</u> <u>(Antropólogo)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição do plano de ação da investigação; ✓ Coordenação de toda a ação de implementação da investigação; ✓ Monitorização de toda a ação da investigação; ✓ Sistematização e formalização de todo o conhecimento; ✓ Validação de todo o conhecimento investigado; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento especializado na área da investigação científica e da antropologia cultural; ✓ Organização e método de trabalho; ✓ Análise da informação e sentido crítico; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipa e cooperação; ✓ Capacidade de Comunicação; ✓ Iniciativa e autonomia;
<p><u>Técnico Superior</u> <u>(Turismo)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação na definição estratégica e na aprovação do projeto; ✓ Articulação de toda a atividade com os outros organismos envolvidos; ✓ Participação na aprovação e na definição dos princípios orientadores; ✓ Acompanhamento e monitorização do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos técnicos na área do Turismo; ✓ Capacidade de gestão estratégica; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipa e cooperação; ✓ Capacidade de Comunicação; ✓ Iniciativa e autonomia; ✓ Capacidade de análise e sentido crítico; ✓ Orientação para resultados;
<p><u>Técnico Superior</u> <u>(Comunicação)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação na definição dos princípios orientadores e aprovação dos conteúdos de comunicação; ✓ Definição do plano de Comunicação interna e externa; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos na área da produção e gestão de informação e das novas tecnologias de comunicação, nomeadamente as digitais; ✓ Competências na área pedagógica e da difusão de conhecimento em meio escolar; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipa e cooperação; ✓ Capacidade de comunicação; ✓ Iniciativa e autonomia; ✓ Forte dinamismo e criatividade; ✓ Orientação para resultados;

PROJETO ESCOLAP – Estratégias Colaborativas na Administração Pública

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitorização e acompanhamento de todas as fases do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade para definir estratégias de comunicação; 	
<p><u>Especialista de Informática</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação das ferramentas digitais de suporte ao projeto; ✓ Criação de um HUB do conhecimento; ✓ Armazenamento de toda a informação recolhida e produzida; ✓ Monitorização, acompanhamento e apoio ao projeto /intervenientes; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos nas áreas das TIC e do desenvolvimento de aplicações WEB; ✓ Capacidade de gestão estratégica; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipa e cooperação; ✓ Capacidade de comunicação; ✓ Iniciativa e autonomia; ✓ Orientação para resultados;
<p><u>Assistente Técnico</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestação de apoio administrativo e de secretariado; ✓ Gestão de arquivos, suporte à produção e expedição de documentação; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos de informática na ótica do utilizador; ✓ Experiência em gestão de arquivos, suporte à produção e expedição de documentação; ✓ Organização e método de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipa e cooperação; ✓ Capacidade de comunicação; ✓ Iniciativa e autonomia;
<p><u>Assistente Operacional</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoio logístico para a implementação do projeto; ✓ Manutenção das condições de funcionamento dos espaços afetos ao projeto; ✓ Apoio a todos os intervenientes do projeto e na sua implementação; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de execução de tarefas de apoio elementares, nomeadamente em suporte à área administrativa, gestão de stocks e manutenção de espaços físicos; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipa e cooperação; ✓ Capacidade de comunicação;
<p><u>Avaliador Externo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação e validação do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento científico na área da avaliação de Projetos e Programas; ✓ Capacidade de análise e avaliação; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em equipa e cooperação; ✓ Capacidade de comunicação; ✓ Iniciativa e autonomia;

A matriz de responsabilidade (RACI) é uma ferramenta que pretende ser um guia para que cada interveniente saiba qual é o seu papel e responsabilidade na execução do projeto.

Na tabela 2, apresentam-se as responsabilidades de cada pessoa na execução das atividades do projeto.

Tabela 2 – Matriz de Responsabilidades

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE (RACI)							
ESCOLAP							
RESPONSÁVEIS	Coordenador Projeto	TS Direito	TS Turismo	TS Comunicação	Antropólogo	Especialista Informático	Avaliador Externo
ATIVIDADES							
Constituição de um grupo de mediação colaborativa na Escola de Hotelaria e Turismo do Douro e definição do respetivo modelo organizacional e respetivo orçamento operativo	R/A	-	-	-	-	-	-
Formulação de uma proposta de estratégia prática de construção do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território, com definição dos intervenientes e principais responsabilidades	R/A	-	-	-	-	-	-
Divulgação/validação a nível intraorganizacional da proposta de estratégia	R	-	-	-	-	-	-
Participação nos procedimentos de contratação de recursos humanos externos	R/A	-	-	-	-	-	-
Mobilização de atores chave a nível organizacional, para a futura concretização de ações colaborativas	R/A	C	R	C	C	C	I
Apresentação pública da estratégia prática de construção do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território, com projeção de custos associados e proposta de timings de eventual implementação	A	C	R	C	R	C	I
Sensibilização e mobilização de atores chave e externos (indivíduos e organizações) para a concretização conjunta das estratégias colaborativas referenciadas em 2.1	R	C	R	C	R	C	-
Validação e implementação prática da ESCOLAP	R/A	C	R	C	R	R	A
Por via da estratégia colaborativa, exploração do "conhecimento" obtido e desenvolvimento de ferramentas colaborativas que favoreçam a partilha de informação	R/A	C	R	C	R	R	C
Criação do Centro de Excelência de Conhecimento sobre o Douro, associando organizações diferenciadas, para a criação de valor acrescentado para o território	R/A	C	R	C	C	C	R
Divulgação a nível intra e extra organizacional da atividade desenvolvida	A	-	R	R	C	C	-

Legenda:
R = responsável que executa; A = aprovador que aprova; C = consultado que dá contributos; I = Informado que tem que ser informado

2.5. Estimativa de Custos

2.5.1. Orçamento

O orçamento foi elaborado tendo por base o classificador económico das receitas e das despesas públicas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro, publicado no Diário da República n.º 38/2002, Série I-A de 14 de fevereiro.

A fim de minimizar os custos, tanto a coordenação do projeto como os serviços de apoio serão assegurados por recursos internos da EHTDL a afetar em função das necessidades e respetivas competências.

Os serviços de investigação, turismo, comunicação, direito e informática serão prestados através de contratação externa de recursos humanos.

Recorrer-se-á também à contratação de serviços na área da informática para garantir o apoio no desenvolvimento da plataforma de suporte ao projeto, bem como à contratação de serviços para avaliação do projeto.

De forma a garantir a credibilidade do projeto está também prevista a contratação externa de serviços de avaliação externa do mesmo.

No que se refere aos recursos materiais serão utilizados espaços da Escola, sendo necessário adquirir equipamento informático e de comunicações com manutenção incluída. Está também prevista a aquisição de serviços de alojamento da plataforma de apoio ao projeto.

Foram, assim, apurados os seguintes custos:

a) Recursos humanos

- Os **recursos humanos internos** da EHTDL a afetar ao projeto foram determinados com base nos seguintes pressupostos:
 - a previsão de encargos com pessoal teve em conta as posições remuneratórias correspondentes à base das carreiras consideradas (conforme Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho);
 - considerando a afetação da força de trabalho ao longo da execução do projeto, foi calculado o regime de tempo em 40% (equivalente a 2 dias por semana) a fixar para cada um dos trabalhadores, tendo como pressuposto que cada um destes trabalhadores terá, no seio deste projeto, uma relação jurídico-funcional com a duração de dois anos.
 - no que respeita ao subsídio de refeição, foi utilizada a seguinte fórmula:

Valor diário do subsídio de refeição x 21 dias úteis x 22 meses x número de trabalhadores;

- Relativamente aos encargos sobre as remunerações foram aplicados os coeficientes legalmente previstos (23,75%), aos valores que integram a base de incidência contributiva.
- Encargos com Seguros e Medicina do Trabalho foi calculado o regime de tempo em 40% (equivalente a 2 dias por semana) a fixar para cada um dos trabalhadores, tendo como pressuposto que cada um destes trabalhadores terá, no seio deste projeto, uma relação jurídico-funcional com a duração de dois anos.
- Finalmente, o projeto estima um valor para eventuais Ajudas de Custo (apenas previsto na Tabela 5 – Orçamento de Despesa).

Tabela 3 – Encargos com Pessoal – Recursos Internos

	Coordenador do Projeto	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Total
Remuneração mensal	3 486,94	804,86	705,00	
Valor Global - 2 anos	97 634,32	22 536,08	19 740,00	
Valor Afeto ao Projeto: 40% (2 dias/semana)	39 053,73	9 014,43	7 896,00	55 964,16
Contribuição para a Segurança Social				
Valor mensal (23,75%)	828,15	191,15	167,44	
Valor global para os dois anos	23 188,15	5 352,32	4 688,25	
Valor afeto ao projeto 40% (2 dias por semana)	9 275,26	2 140,93	1 875,30	13 291,49
Subsídio de Refeição				
Valor Global - 2 anos	2 203,74	2 203,74	2 203,74	
Valor Afeto ao Projeto: 40% (2 dias/semana)	881,50	881,50	881,50	2 644,49
Seguro de Acidentes de Trabalho				
Valor Global - 2 anos	69,74	16,10	14,10	
Valor Afeto ao Projeto: 40% (2 dias/semana)	27,90	6,44	5,64	39,97
Medicina e Segurança e Higiene no Trabalho				
Valor Global - 2 anos	200,00	200,00	200,00	
Valor Afeto ao Projeto: 40% (2 dias/semana)	80,00	80,00	80,00	240,00
Total	49 290,48	12 116,86	10 732,80	72 140,14

➤ Os **recursos externos** a considerar para a prestação de serviços especializados, bem como o número de horas necessárias para o desenvolvimento do projeto e respetivo custo/hora, são os que se apresentam na tabela 4.

Tabela 4 – Encargos com Pessoal – Recursos Externos

Recursos Humanos/Área	N.º	Horas (n.º)	Custo/hora	Total
Antropólogo	1	1000	25	25 000,00
Técnico Superior turismo	1	1000	25	25 000,00
Jurista	1	500	25	12 500,00
Técnico de comunicação	1	750	25	18 750,00
Técnico de Informática	1	1000	25	25 000,00
Total				106 250,00

b) Recursos Materiais

Considerando que os espaços serão disponibilizados pela EHTDL, foi incluída no orçamento uma estimativa de gastos com despesas comuns (encargos com instalações, limpeza e higiene, matérias-primas para os serviços hoteleiros e material de escritório), locação/aquisição de equipamento informático, comunicações móveis e Internet.

c) Contratação externa de serviços

Prevê-se a contratação externa de serviços para:

- apoio informático no desenvolvimento da plataforma de suporte ao projeto;
- aquisição de equipamento informático e de comunicações com manutenção incluída;
- avaliação externa da implementação do projeto através de uma instituição de ensino superior especializada.

Tabela 5 – Orçamento de Despesa

ESCOLAP

1set22 a 30ago24

Rúbrica Despesas	Estimativa	Real	Variância
01. Despesas com pessoal			0
01.01. Remunerações certas e permanentes	55 964		55 964
01.02.04 Ajudas de Custo	2 500		2 500
01.03. Segurança Social			0
01.03.05 Contribuições para a Segurança Social	13 291		13 291
01.07. Prestação de Serviços	106 250		106 250
01.03.09.01. Seguro de Acidentes de Trabalho	40		40
01.03.09.02 Medicina e Segurança e Higiene no Trabalho	240		240
01.01.13. Subsídio de refeição	2 644		2 644
02. Aquisições de bens e serviços			0
02.02.01 Encargos com instalações (água)	1 500		1 500
02.02.01 Encargos com instalações (Electricidade)	4 920		4 920
02.02.01 Encargos com instalações (Gás)	4 000		4 000
02.02.02 Limpeza e Higiene	3 500		3 500
02.01.06 Materias-Primas	15 000		15 000
02.01.08 Material de escritório	1 119		1 119
02.02.09 . Comunicações	3 500		3 500
02.02.10. Transportes	4 000		4 000
07.02.06 Material de Informática - locação	5 000		5 000
02.02.20. Consultoria e desenvolvimento do projeto nas TIC'S	20 000		20 000
020214 B Avaliação externa da implementação do projeto	10 000		10 000
Total	253 469		253 469

2.5.2. Financiamento/receitas

Assumir-se-ão como receitas, os seguintes valores:

- a) Rubrica 040122 - Propinas provenientes da formação ministrada (cursos de formação completos para 100 alunos e cursos de formação de 2 módulos para 200 alunos).

Curso completo 125 horas – 100 alunos x 600,00€ = 60.000,00€

- Técnicos das Câmaras Municipais: 38 formandos
- Representantes das unidades hoteleiras: 40 formandos
- Operadores Turísticos: 22 formandos

Curso por módulos de 25 horas – 200 alunos x 240,00 € = 48.000,00€

Tabela 6 – Custo do curso de formação

Curso de Formação – “O Douro - Território e as suas potencialidades”	Custo/módulo (€)
Módulo I – Património e Cultura Duriense – 25 horas	120
Módulo II – Histórias do Douro – 25 horas	120
Módulo III – Gastronomia e Vinhos do Douro – 25 horas	120
Módulo IV – Produtos autóctones do Douro – 25 horas	120
Módulo V - Calendário do Douro – 25 horas	120
Curso completo 125 h	600

b) Rubrica 070207 - Exploração de serviços hoteleiros a prestar no âmbito do projeto.

Almoço e Jantares por reserva - 300 Refeições

Valor da refeição 30,00€/refeição x 300 (participantes) = **9.000,00 €**

Por outro lado, as fontes de financiamento do projeto são as seguintes:

a) Fundos comunitários por candidatura a submeter ao Plano de Recuperação e Resiliência (PRR)⁴ via iniciativa: **C4: Cultura** - Valorização do património cultural enquanto fator de identidade, coesão social, conhecimento, desenvolvimento, educação, turismo e economia - **i02: Património Cultural**.

⁴ <https://recuperarportugal.gov.pt/>

Tabela 7 – Orçamento de Receita

1set22 a 30ago24

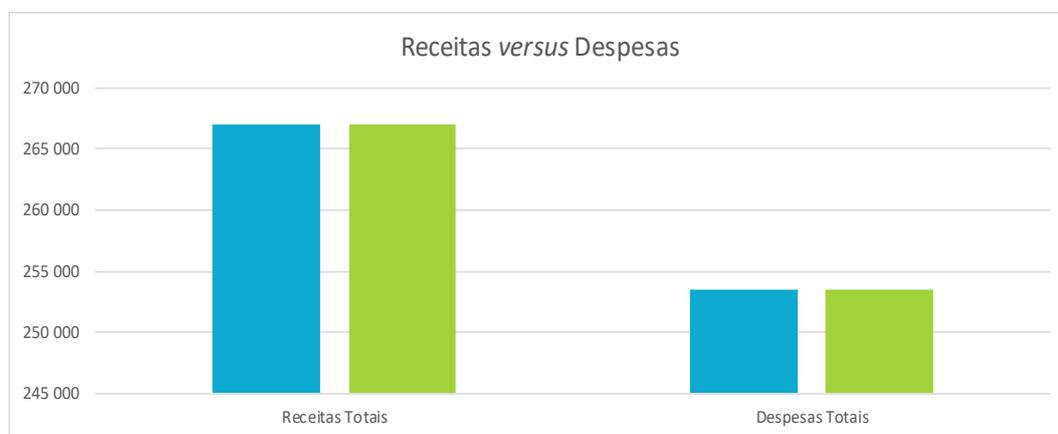
Rúbrica Receitas	Estimativa	Real	Variância	
Propinas	108 000	108 000	●	0
Serviços Hoteleiros	9 000	9 000	●	0
			●	0
			●	0
			●	0
			●	0
			●	0
			●	0
Outras Receitas (Fontes de financiamento TDP + PRR)	150 000	150 000	●	0
Receitas Totais	267 000	267 000		0

Tabela 8 – Orçamento Total

Orçamento de Projeto ESCOLAP

Mês

2022



Nota: a tabela Saldo é calculada automaticamente

Saldo	Estimativa	Real	Variância	
Receitas Totais	267 000	267 000	●	0
Despesas Totais	253 469	253 469	●	0
Saldo	13 531	13 531		0

3. Análise de Riscos

Por risco, e de acordo com Miguel⁵ (2019, p. 221) entende-se uma condição ou evento incerto que, se ocorrer, tem um impacto positivo ou negativo sobre um ou vários objetivos do projeto.

Desta forma, revela-se essencial implementar no âmbito da presente iniciativa, uma subestratégia de gestão de risco que permita anular/reduzir, consideravelmente, a ocorrência de “incidentes” que contrariem a plena execução do projeto.

Assim, e por via da implementação do Projeto ESCOLAP, elenca-se um conjunto eventual de potenciais riscos, descritos na tabela de Matriz de Risco abaixo.

Tabela 9 – Matriz de Risco

Risco Identificado	Escala de Probabilidade	Estratégia	Plano de Resposta
Alteração na definição de prioridades a nível macro - reestruturação do modelo de desenvolvimento socio económico da Região Norte, centrado atualmente na atividade turística.	Muito Baixa	Mitigar	Efetivação de um trabalho em lobby que permita com agentes sociais regionais, valorizar de forma permanente a atividade turística na Região Norte.
Restrições de âmbito orçamental.	Moderada	Mitigar	Pré posicionamento de uma rede de recursos institucionais que permitam a nível regional, um reforço do processo de financiamento do Projeto.
Dificuldade na eventual mobilização de atores locais.	Moderada	Mitigar	Reforço do plano de comunicação com a implementação de ações específicas dirigidas aos atores locais.
Complexificação do processo de classificação específica de bens, como bens de interesse cultural e turístico.	Baixa	Mitigar	Aprofundamento do enquadramento teórico que permita uma adequada classificação de bens.
Dificuldades na cedência de informação relativa a bens culturais específicos, nomeadamente ao nível do “saber fazer”, por parte dos detentores de conhecimento.	Moderada	Mitigar	Transmissão clara a todos os intervenientes relativamente ao plano de utilização do conhecimento e sobre a importância na disseminação do mesmo.
Utilização abusiva por terceiros, da propriedade intelectual de bens culturais a referenciar.	Moderada	Mitigar	Aprofundar a aplicação de mecanismos legais que permitam salvaguardar processos de propriedade intelectual.
Complexificação do processo de criação de um Centro de Excelência do	Baixa	Mitigar	Pré posicionamento de uma rede de recursos institucionais que permitam

⁵ Miguel, António. Gestão Moderna de Projetos. Lisboa. Editora FCA. 2019

PROJETO ESCOLAP – Estratégias Colaborativas na Administração Pública

Conhecimento sobre o Douro (estrutura virtual).			reforçar processos de investimento (<i>backup</i> institucional).
Desvios globais ao nível do cronograma de ação.	Baixa	Mitigar	Avaliação permanente do processo de execução das ações programadas e redefinição do cronograma.

Nessa sequência, as ações a implementar devem configurar a existência de um plano de resposta que permita evitar/atenuar as ocorrências problemáticas acima referenciadas.

4. Plano de Comunicação

Por comunicação pública, segundo Gomes, entende-se toda e qualquer comunicação produzida por entidades públicas no exercício das suas funções⁶.

Para o processo de comunicação tem que haver um bom planeamento, sendo que este se traduzirá no retorno da comunicação.

O **plano de comunicação em projetos** tem como função identificar quais são as necessidades comunicativas dos interessados e definir a maneira mais apropriada para que a sua distribuição ocorra.

Havendo vários tipos de destinatários no presente Projeto, há que segmentar a comunicação de acordo com os públicos. Terão que ser aferidos os critérios a utilizar para essa segmentação, identificar o seu perfil, as suas necessidades e expetativas/características e os canais mais adequados de comunicação.

Não obstante o canal de comunicação a utilizar, a mensagem terá que ter clareza, tendo o texto que obedecer aos princípios da legibilidade, que passam por três níveis: uma boa organização lógica; uma apresentação gráfica que ajude a pôr em destaque a estrutura do texto e as suas principais ideias; utilização dum estilo e vocabulário adequados ao perfil dos destinatários.

Assim, os canais e táticas a ser utilizados passarão por:

- colocação de um *folder* com a informação da formação e todos os links dos parceiros no site da Escola;
- divulgação nas redes sociais da Escola (Facebook, Twitter, Instagram) distribuição de impressos (folhetos e cartazes);
- *press release* (notícias no jornal e na rádio local);
- reuniões, presenciais ou online, de divulgação e esclarecimento;
- participação em feiras e exposições.

Por último, e como se ilustra na Fig.3 infra, terá que se proceder a uma análise dos resultados da comunicação, para se manter ou alterar os canais utilizados.

⁶ Gomes, T. (2022), Comunicação pública e relação com o cidadão, FORGEP. IPPS – ISCTE



Fonte: Carlos Alves, 2016, Comunicação Empresarial

Figura 3 – Processo Plano de Comunicação

5. Impactos Globais

A implementação prática do Projeto ESCOLAP atingirá naturalmente um conjunto de *stakeholders*.

Mediante tal facto, importa começar por referir que, por *stakeholder*, referenciamos todos os indivíduos e organizações que possam ser impactados pela estratégia ESCOLAP e que simultaneamente detenham interesse em que tal aconteça.

Desta forma, ao configurarmos esta estratégia interventiva com uma forte índole comunitária e de grande abertura/interação com o meio envolvente, será natural que o impacto da iniciativa não se centre num núcleo restrito de estruturas individuais ou coletivas, mas agregue um leque eventualmente elevado de “beneficiários”.

Assim, efetive-se uma leitura do quadro abaixo, para sistematizarmos a identificação dos principais *stakeholders* do Projeto e referenciarmos os potenciais impactos sobre os mesmos.

Tabela 10 – Impactos Previsíveis nos Stakeholders

<i>Stakeholder</i>	<i>Impactos Previsíveis</i>
<i>Governo /Estado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento sustentável do território; • Maior competitividade na área económica; • Maior eficiência dos serviços públicos; • Reequacionamento de processos de proteção e divulgação do património;
<i>Estruturas de ensino, nomeadamente na área da hotelaria e turismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento sustentável do território; • Aquisição/divulgação de conhecimentos específicos sobre o território de lecionação; • Produção de referências técnico-pedagógicas na área do património cultural; • Melhoria e reforço da qualificação de atuais e futuros profissionais; • Operacionalização e ritualização de estratégias colaborativas com a comunidade envolvente;
<i>Organismos públicos (extra ensino) nomeadamente autarquias locais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento sustentável do território; • Projeção/implementação de novas políticas locais de proteção e divulgação do património; • Aumento do capital cultural das organizações (rituais, culturas tradicionais, património edificado); • Implementação de mecanismos inovadores de divulgação turística/patrimonial (via Centro de Excelência); • Operacionalização e ritualização de estratégias colaborativas com a comunidade envolvente
<i>Entidades privadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento sustentável do território;

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do capital cultural das organizações (rituais, culturas tradicionais, património edificado); • Capacitação e qualificação interventiva no domínio do turismo; • Valorização da atividade económica; • Abertura efetiva de mercado; • Reforço de competitividade, nomeadamente das PME; • Operacionalização e ritualização de estratégias colaborativas com a comunidade envolvente;
<p><i>Cidadãos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento sustentável do território; • Aumento do capital humano (referenciação de competências, autoestima e valorização pessoal); • Aumento do capital cultural dos indivíduos (rituais, culturas tradicionais, património edificado); • Valorização e reconhecimento específico das populações femininas, detentoras de saberes culturais específicos em áreas tradicionais; • Usufruição do território; • Acesso mais qualificado a bens culturais; • Melhoria dos níveis de empregabilidade; • Aumento das respostas de enquadramento laboral;

6. Conclusão

Ao longo dos seis meses de ensinamentos e aprendizagens da 19ª Edição do Curso FORGEP, e no seu seguimento, procedemos à elaboração do Projeto ora apresentado, no qual quisemos ser o mais realistas possíveis.

Tal pretensão prendeu-se com o nosso desejo de ver ser implementado na Escola de Hotelaria e Turismo do Douro-Lamego o presente projeto e, posteriormente e com as devidas adaptações territoriais, nas restantes Escolas de Hotelaria e Turismo do nosso País, culminando na criação de uma supraestrutura de Coordenação destes vários ESCOLAP.

A criação, a médio-longo prazo de um Centro de Excelência de Conhecimento mais abrangente, que integre as diversas recolhas efetuadas a nível regional pelas Escolas de Hotelaria e Turismo do nosso País aderentes ao Projeto, poderá tornar-se um foco dinamizador do turismo das regiões e, conseqüentemente, do país a nível nacional e internacional.

Por último, importa também referir que o presente Projeto foi objeto de alguma divulgação transnacional e foi manifestado interesse, por parte de uma organização sediada na Galiza, em conhecer/estabelecer parceria com a entidade promotora do mesmo, para eventual replicação do ESCOLAP.

7. Bibliografia

Alves, C. (2016), “Comunicação Empresarial”;

Educação e Território. (2022, abril). <https://educacaoeterritorio.org.br/conceito-territorios-educativos/>

Gomes, T. (2022), “Comunicação pública e relação com o cidadão”, 19ª edição - FORGEP. IPPS – ISCTE

Miguel, A. (2019), “*Gestão Moderna de Projetos*”. Lisboa. Editora FCA

Recuperar Portugal. (2022, abril). <https://recuperarportugal.gov.pt/>

Sousa, M. (2020). “E-book: Gestão de Projetos – Parte II”. 19ª edição - FORGEP. IPPS – ISCTE

Unesco. (2013, maio). “The Hangzhou Declaration: Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies”. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221238>

Legislação

Código da Contratação Pública - Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto (retificado pelas declarações de retificação n.º 36-A/2017, de 30 de outubro e n.º 42/2017, de 30 de novembro), pelo Decreto-Lei n.º 33/2018, de 15 de maio, pelo Decreto-Lei n.º 170/2019, de 4 de dezembro, pela Resolução da Assembleia da República n.º 16/2020, de 19 de março, pela Lei n.º 30/2021 de 21 de maio pela Declaração de Retificação n.º 25/2021, de 21 de julho

Classificador económico da despesa e da receita - Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro

Anexos

Anexo I – Formulário de Âmbito



FORGEP

Gestão de Projetos AP

Descrição do Âmbito de um Projeto

Data	20/01/2022	Versão	V1	Gestor do Projeto	Cândida Machado; Cristina Cordeiro; Maria José Espada; Miguel Duarte; Nuno Ferreira; Rosário Candeias
-------------	------------	---------------	----	--------------------------	---

Designação do Projeto:

ESCOLAP – Estratégias Colaborativas na Administração Pública

Data de Início do Projeto: 1.set.2022

Objetivo Geral:

Como objetivos gerais/estratégicos deste projeto, pretende-se:

- A um primeiro nível, afirmar o Território como um Pólo de Inovação e Competitividade, assente numa estratégia de especialização inteligente da base económica regional que valorize ativos e competências territoriais e crie e fixe valor e emprego qualificado. A este nível, importará dinamizar as parcerias institucionais e a cooperação territorial, incentivando a cultura e as práticas do trabalho em rede, fomentando a construção de consensos interinstitucionais e intrarregionais alargados que combatam a atomização e a fragmentação institucional, potenciando as lógicas de eficiência coletiva e garantido o aprofundamento e a qualificação da governança territorial.

- A um segundo nível, naturalmente conectado ao objetivo anterior, importará promover/reforçar a rede colaborativa entre a Escola de Hotelaria e Turismo do Douro e as diferentes organizações locais, de âmbito público e privado, para potencializar processos de construção do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território e integrá-los nos conteúdos programáticos das unidades curriculares da unidade de ensino, transformando-o em conhecimento científico e académico, permitindo assim a sua valorização e preservação.

Mediante tal facto, e de forma específica, pretende-se assim:

- Constituir no prazo máximo de 30 dias, grupo de trabalho intraorganizacional, que efetive a construção de uma proposta colaborativa com o território envolvente;
- Identificar e divulgar a nível intraorganizacional, no prazo máximo de 3 meses, “informação” teórica e prática, sobre estratégias colaborativas e proposta de articulação colaborativa com o território envolvente;
- Face ao mapa de missão da organização, validar no prazo de 6 meses, plano de ação colaborativa com a comunidade envolvente, a implementar num prazo máximo de 18 meses;
- No prazo de 24 meses, efetivar a criação de um Centro de Excelência de Conhecimento sobre o Douro, para preservar o património e a memória;
- Finalmente, importará efetivar um processo de monitorização/avaliação do processo e das estratégias implementadas.

Atividades e Tarefas:

1. Conceção/construção inicial do processo colaborativo/proposta de estratégia:

- 1.1. Constituição de um grupo de mediação colaborativa intra Escola de Hotelaria e Turismo do Douro e definição do respetivo modelo organizacional e respetivo orçamento operativo;
- 1.2. Formulação de uma proposta de estratégia prática de construção do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território, com definição dos intervenientes e principais responsabilidades;
- 1.3. Divulgação/validação a nível intraorganizacional da proposta de estratégia;
- 1.4. Mobilização de atores chave a nível organizacional, para a futura concretização de ações colaborativas;

2. Formalização/implementação de proposta colaborativa:

- 2.1. Apresentação pública da estratégia prática de construção do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território, com projeção de custos associados e proposta de timings de eventual implementação;
- 2.2. Sensibilização e mobilização de atores chave externos (indivíduos e organizações) para a concretização conjunta das estratégias colaborativas referenciadas em 2.1.;
- 2.3. Validação e implementação prática da mesma;
- 2.4. Por via da estratégia colaborativa, exploração do “conhecimento” obtido e desenvolvimento de ferramentas colaborativas que favoreçam a partilha de informação;
- 2.5. Criação do **Centro de Excelência de Conhecimento sobre o Douro**, associando organizações diferenciadas, para a criação de valor acrescentado para o território.

3. Apostas transversais:

- 3.1. Monitorização da atividade desenvolvida;
- 3.2. Divulgação a nível intra e extra organizacional da atividade desenvolvida;

Recursos Necessários (Humanos, Materiais, Financeiros):

- Recursos humanos internos (grupo de trabalho e atores chave internos);
- Recursos humanos externos (atores chave externos, dirigentes de organizações envolvidas)
- Recursos materiais – espaços associados à execução das ações, equipamentos de âmbito informático, equipamentos de âmbito audiovisual e de suporte administrativo, meios de transporte de pessoal e de recursos humanos externos;
- Recursos financeiros: encargos com recursos humanos, encargos com a aquisição de equipamentos, encargos de deslocação, encargos com estruturas.

Principais marcos (milestones):

- Criar uma rede de parceiros na região do Douro;
- Comunicar a estratégia prática de construção do conhecimento na dimensão patrimonial e cultural do território, a nível intraestrutura de ensino;
- Validação pública da estratégia e formalização do processo de implementação da mesma;
- Criar uma plataforma de conhecimento que favoreça a partilha de conhecimento e a integração do mesmo na formação escolar;
- Criar o Centro de Excelência de Conhecimento sobre o Douro, para valorizar o património cultural de um território, contribuindo para a preservação da memória
- Desenvolver um curso de Formação sobre o conhecimento adquirido no território duriense.
 - Curso de Formação – “O Douro - Território e as suas potencialidades”
 - Módulo I – Património e Cultura Duriense – 25 horas
 - Módulo II – Histórias do Douro – 25 horas
 - Módulo III – Gastronomia e Vinhos do Douro – 25 horas
 - Módulo IV – Produtos autóctones do Douro – 25 horas
 - Módulo V - Calendário do Douro – 25 horas
- Disseminar este modelo de construção de conhecimentos pelas outras escolas do Turismo de Portugal;

Principais restrições:

- Complexidade na definição de “áreas” do território a abranger;
- Resistência na adesão ao processo, de atores chave a nível intra e extra organizacional;
- Dificuldades na obtenção de financiamento para a operacionalização da ação;

- Potencial dificuldade de enquadramento jurídico das estratégias colaborativas, face à diversidade previsível de fontes de informação;
- Complexidade ao nível do tratamento e divulgação da informação obtida;
- Dificuldades na contextualização prática do conhecimento apreendido, ao nível da carga curricular da estrutura de ensino;
- Dificuldade no reconhecimento/certificação do novo modelo formativo, por parte das agências de acreditação;