

ProMo

ProMo - Programa de Mobilidade na Administração Pública

Relatório Final do Projeto

ÍNDICE

ÍNDICE	1
IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPA	2
ÍNDICE DE FIGURAS	3
ÍNDICE DE TABELAS	3
LISTA DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	4
INTRODUÇÃO	5
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	5
1.1. ENQUADRAMENTO.....	7
1.2. OBJETIVO E ÂMBITO	9
1.3. RESTRIÇÕES	10
1.4. ANÁLISE SWOT	10
2. IMPACTO	11
2.1. STAKEHOLDERS	11
2.2. EFEITOS	12
3. PLANIFICAÇÃO	13
3.1 RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS	13
3.2. ATIVIDADES/TAREFAS E MILESTONES	15
3.3. DIAGRAMA DE GANTT.....	17
3.4. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DO PROJETO.....	17
3.5. ANÁLISE DE RISCO	18
4. ESTIMATIVA DE CUSTOS	19
4.1. ORÇAMENTO	19
4.2. ENCARGOS COM PESSOAL.....	22
4.3. FINANCIAMENTO	23
4.4. FORNECIMENTO DE SERVIÇOS EXTERNOS.....	25
CONCLUSÃO	26
BIBLIOGRAFIA	28
ANEXOS	29

IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPA

- › Carla Maria de Jesus Ferreira, *Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.*
- › Hugo Miguel da Silva Curado, *Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social*
- › João Maria Leitão Montezuma de Carvalho, *Instituto Politécnico de Coimbra*
- › João Paulo Macedo de Camões, *Secretaria-Geral do Ministério da Economia e Transição Digital*
- › Joaquim Paulo Lopes Teixeira, *Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.*
- › Maria da Luz Amante Ferreira, *Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.*
- › Rita Silva Santos de Carvalho, *Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P.*
- › Rosa Maria de Almeida Mendes da Silva Rodrigues, *Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma	14
Figura 2 - Recursos Materiais.....	14
Figura 3 - Atividades e tarefas (WBS do projeto).....	15
Figura 4 - Milestones.....	16
Figura 5 - Diagrama de Gantt.....	17

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise Swot	10
Tabela 2 - Stakeholders.....	12
Tabela 3 - Calendarização	16
Tabela 4 - Matriz de responsabilidades do projeto	18
Tabela 5 - Matriz de responsabilidades de risco.....	19
Tabela 6 - Orçamento do projeto	21
Tabela 7 - Distribuição de despesas por tipo	22
Tabela 8 - Distribuição de despesas por finalidade	22
Tabela 9 - Encargos com pessoal	22
Tabela 10 - Orçamento de Receita.....	24
Tabela 11 - Receitas versus Despesas.....	24
Tabela 12 - Contratação de serviços externos.....	25

LISTA DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AMA - Agência de Modernização Administrativa

AP – Administração Pública

FORGEP - Formação em Gestão Pública

ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

LGTFP – Legislação de trabalho em funções públicas

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PROMO - Programa de Mobilidade na Administração Pública

SAMA - Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

WBS – Work Breakdown Structure

Introdução

O presente relatório de projeto foi elaborado no âmbito da 17ª Edição do Curso de Formação em Gestão Pública (FORGEP) no ISCTE-IUL e apresenta uma proposta de aplicação de um Programa de Mobilidade na Administração Pública (ProMo), inovador, progressista e que procura ir ao encontro das reais necessidades dos trabalhadores da Administração Pública (AP).

O Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, diploma que define o regime da formação profissional na administração pública, estabelece na alínea c), do n.º 2, do artigo 19.º, que uma das áreas estratégicas de formação é a formação contínua para cargos dirigentes. A conceção do ProMo consubstancia-se neste conceito de formação e sintetiza, em parte, as aprendizagens realizadas ao longo do curso.

1. Identificação do Projeto

ProMo é um programa de apoio a projetos de mobilidade de curta duração para fins de aprendizagem e intercâmbio em Portugal, no âmbito da AP.

O programa atribui financiamento para o desenvolvimento de iniciativas de mobilidade individual ou de grupo, de âmbito nacional e de curta duração (até 3 meses), numa lógica de aprendizagem ao longo da vida. Destina-se a qualquer trabalhador/a de qualquer nível da Administração Pública, independentemente da carreira e categoria profissional.

O ProMo tem como **objetivos estratégicos**:

- ✓ Reforçar as competências e capacidades das/os trabalhadoras/es e entidades da Administração Pública;
- ✓ Promover a valorização profissional e aumentar a motivação das/os trabalhadoras/es em funções públicas;
- ✓ Fomentar a transferência de conhecimento entre os diferentes níveis e setores da AP;
- ✓ Estimular a cooperação, a troca de experiências e o trabalho em rede entre agentes e entidades da AP.

O ProMo visa apoiar as seguintes **tipologias de ações**:

1 – Estágios profissionais

Experiência de formação prática em contexto de trabalho, de curta duração, visando complementar e aperfeiçoar competências profissionais, não consistindo na ocupação de posto de trabalho.

Duração: entre 30 e 90 dias.

2 - Ações de acompanhamento/observação no posto de trabalho (“job shadowing”)

O “job shadowing” é uma prática que consiste em acompanhar um/a profissional no exercício da sua atividade, observando a forma como desempenha as suas funções. Ser a “sombra” de um/a profissional durante alguns dias é uma experiência que permite conhecer com grande profundidade as características e desafios do seu trabalho, constituindo uma oportunidade privilegiada de aprendizagem profissional.

Duração: entre 2 e 10 dias

3 - Visitas de estudo

Esta ação compreende a visita individual ou em grupo a um ou mais locais ou entidades para conhecimento e observação dos recursos e práticas de trabalho, proporcionando a troca de experiências e o contacto com boas práticas.

Duração: entre 2 e 5 dias

4 - Intercâmbios

São encontros de curta duração, que permitem que grupos de profissionais de diferentes entidades da Administração Pública se reúnam em torno de temas de interesse mútuo e troquem experiências.

Duração: entre 4 e 7 dias

1.1. Enquadramento

O conceito de mobilidade que subjaz ao projeto ProMo, enquanto instrumento de carácter organizacional, consubstancia uma modificação transitória da situação funcional dos trabalhadores candidatos, alicerçada em razões de interesse público e visando a promoção da valorização profissional e a aprendizagem ao longo da vida, bem como o fomento da cooperação e a troca de experiências entre agentes e entidades da AP.

Tratando-se de um programa de apoio a projetos de mobilidade de curta duração (entre 2 e 90 dias), para fins de aprendizagem e intercâmbio, no âmbito da AP em Portugal, o projeto concretiza-se nas seguintes premissas: desde logo, a conceção de um modelo de mobilidade com características próprias e diferenciadoras, a definição de um modelo de gestão adequado aos fins traçados na elaboração deste projeto, a elaboração do regulamento que enquadra as regras de atuação, a criação de uma plataforma digital e, finalmente, a implementação de uma experiência piloto.

De forma estratégica, mas também flexível, embora enquadrado num tempo definido e concreto, o ProMo procura ir ao encontro das necessidades dos serviços no âmbito da gestão, quer dos seus agentes, quer das entidades onde estes se inserem, contribuindo também para um melhor ajustamento da disposição dos recursos humanos, num momento de particular exigência para a AP.

A implementação do Programa, enquanto ferramenta que pretende ser de complementaridade e de reforço de uma política de emprego público onde as competências individuais devem estar em consonância com as finalidades exigidas para cada perfil de desempenho profissional, almeja o aumento dos princípios de economia, eficácia e eficiência em voga no Serviço Público.

A implementação do ProMo e a conseqüente adesão de trabalhadores em funções públicas às iniciativas anteriormente elencadas permitirá alcançar a dupla vantagem da renovação do clima

organizacional dos Serviços, mas igualmente a aquisição de novas competências profissionais e pessoais nos candidatos envolvidos.

A aprendizagem ao longo da vida, assim como a colaboração e partilha entre trabalhadores/as e entre organizações, são, cada vez mais, desafios que as organizações têm e terão de enfrentar na área da gestão de pessoas.

Uma gestão estratégica dos recursos humanos atualizada e inovadora deve apostar nestas ferramentas, não apenas para garantir a motivação e satisfação dos/as trabalhadores/as, como também como forma de atrair e reter talento e de reforçar o compromisso (“engagement”) ou o “contrato psicológico” do/a trabalhador/a com a organização.

Este Programa contribuirá, assim, para uma gestão de pessoas mais “costumizada e humanizada, aproximando-se mais dos interesses individuais de cada colaborador” (Duarte, Nascimento e Almeida, 2019).

A falta de instrumentos de motivação e compensação é um dos principais entraves a uma sólida gestão do conhecimento nas organizações, que deverá apostar na criação de comunidades de prática e de conhecimento como instrumento privilegiado de desenvolvimento e de difusão de conhecimento e, conseqüentemente, de melhoria do desempenho individual no trabalho.

A relação positiva entre a partilha de conhecimento e o desempenho individual é conhecida (Marques, Cardoso e Zappalá, 2008) e é um fator decisivo para a melhoria da qualidade do serviço público prestado aos/às cidadãos/ãs.

O ProMo inscreve-se na tendência de modernização e inovação da Administração Pública que se encontra em curso em Portugal, estando alinhado com a Estratégia para a Inovação e

Modernização do Estado e da Administração Pública 2020 -2023¹, que inclui como um dos seus eixos de intervenção “investir nas pessoas” e como um dos seus objetivos estratégicos “mobilizar e capacitar os trabalhadores”.

Este documento estratégico aponta o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais, um dos objetivos principais do ProMo, como um dos fatores decisivos para o envolvimento das pessoas nas organizações e para sua a mobilização.

O Programa de Mobilidade na Administração Pública proposto está igualmente em linha com as prioridades da Estratégia Portugal 2030², designadamente com a sua agenda temática “Digitalização, Inovação e Qualificações como Motores do Desenvolvimento”. Esta agenda abrangente inclui a qualificação das instituições como um dos seus domínios estratégicos, visando, entre outros objetivos, “promover a modernização, capacitação e digitalização da administração pública”, nomeadamente através do desenvolvimento das competências dos/as seus/suas trabalhadores/as.

1.2. Objetivo e âmbito

Na perspetiva deste projeto, o conceito de mobilidade do ProMo é inovador uma vez que se reveste de uma componente experiencial individual ou coletiva e não de uma qualquer consolidação profissional de troca de funções nas modalidades de mobilidade na categoria ou de mobilidade intercarreiras ou categorias, conforme previstas na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP).

Assim, este projeto prossegue os seguintes **objetivos operacionais**;

- ✓ Elaborar o regulamento necessário à implementação do programa;
- ✓ Planear e desenvolver uma plataforma digital para gestão do programa;
- ✓ Implementar um programa-piloto.

¹ <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=estrategia-para-a-inovacao-e-modernizacao-do-estado-e-da-administracao-publica-2020-2023>

² <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=resolucao-do-conselho-de-ministros-que-aprova-a-estrategia-portugal-2030>

1.3. Restrições

As principais restrições que poderão condicionar o desenvolvimento do projeto são as seguintes:

- ✓ Eventual necessidade de aprovação de diploma legal que defina e regule o regime das modalidades de mobilidade/formação que integram o Programa;
- ✓ Restrições orçamentais;
- ✓ Baixa adesão ao programa por parte das/os trabalhadoras/es em funções públicas e/ou dos organismos da Administração Pública;
- ✓ Dificuldades de gestão e de utilização da plataforma eletrónica.

1.4. Análise SWOT

Identificadas estas restrições, utilizando uma matriz SWOT poderemos analisar se os fatores positivos, forças e oportunidades se sobrepõem aos fatores negativos, fraquezas e ameaças.

Tabela 1 - Análise Swot

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	Projeto inovador	Recrutamento de voluntários para o programa piloto
	Formação e qualificação de trabalhadores	Cultura adquirida /resistência à mudança
	Partilha de boas práticas	Dificuldade na contratação e aquisição de serviços
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	Política de modernização administrativa	Restrições orçamentais
	Financiamento comunitário	Enquadramento Legal
	Legislação e regulamentação	Fraca adesão ao Programa

Em qualquer projeto de modernização administrativa poderemos encontrar resistência à mudança e existe sempre a ameaça de fraca adesão ao programa. Contudo, consideramos que o carácter inovador do projeto, o facto de apostar na formação e qualificação dos trabalhadores e ter lugar num contexto político de impulso dessa mesma qualificação desses trabalhadores bem como um enquadramento de estímulo de modernização administrativa, e havendo possibilidade de obter financiamento comunitário através dos programas disponíveis, para modernização administrativa serão suficientemente robustos para suplantar e dissipar as ameaças e fraquezas identificadas.

2. Impacto

2.1. Stakeholders

Em qualquer projeto é imprescindível identificar os stakeholders ou partes interessadas. No ProMo as partes interessadas são indubitavelmente os vários organismos da Administração Pública, o Governo e os funcionários e agentes da administração pública.

Para melhor corresponder às expectativas e necessidades dos stakeholders é necessário identificá-las, por forma a ajustar convenientemente as ofertas de intercambio e principalmente conseguir demonstrar a cada entidade participante, o que nem sempre será fácil, que a partilha de experiências e práticas em diferentes áreas de atuação poderão trazer mais-valias, valor acrescentado e benefícios a longo prazo para toda a administração pública.

Para garantir o elevado sucesso do projeto é necessário, num primeiro nível conseguir um elevado envolvimento e interesse da equipa que irá desenvolver o projeto e do qual dependerá o desenvolvimento da plataforma e a capacidade de aliciamiento de entidades e funcionários para participação no projeto, num segundo nível é necessário definir ofertas que vão ao encontro dos interesses e expectativas dos funcionários e instituições e que assente numa estratégia de

comunicação de duas vias com os stakeholders, permitindo ajustes e adaptações pontuais aos programas oferecidos.

Não podemos claro esquecer os clientes da administração pública que são os cidadãos em geral, e que em última instância só terão a beneficiar, na utilização dos serviços públicos, ao usufruir dos ganhos de eficácia e eficiência que poderão advir dos intercâmbios entre instituições com processos menos burocráticos, mais simplificados e mais uniformizados.

Identificamos de seguida os principais stakeholders do ProMo.

Tabela 2 - Stakeholders

STAKEHOLDER	PRINCIPAIS INTERESSES	PRINCIPAIS BENEFÍCIOS
Governo/Estado	Ganhos de eficiência e eficácia	Uniformização de procedimentos e desburocratização
Entidades da Administração Pública	Partilha de experiências e boas práticas	Novas competências e procedimentos
Trabalhadores em funções públicas	Novas experiências e competências	valorização profissional e maior motivação
Cidadãos	Serviços públicos mais eficientes	Serviços públicos mais eficientes
Parceiros comerciais/fornecedores	Contratos a médio/longo prazo, pagamento atempado	Aumento da carteira de clientes e da faturação

2.2. Efeitos

A administração pública rege-se por um conjunto de normas e deveres que não encontram paralelo nas outras áreas da sociedade. Deste modo, a partilha de experiências, dificuldades e problemas assim como de boas práticas entre funcionários e diferentes instituições da esfera do Estado serão, sem dúvida, benéficos para alcançar uma Administração Pública mais moderna,

menos burocrática, com mais uniformidade de procedimentos e processos, mais eficaz e eficiente.

Ainda, o ProMo poderá contribuir para um reforço da identificação dos trabalhadores em funções públicas com o serviço e com a causa pública, aumentar a sua motivação profissional, além dos ganhos em competências técnicas e interpessoais dos beneficiários.

Num último nível, poderá ainda melhorar a experiência do cidadão enquanto cliente dos serviços públicos ao experienciar procedimentos e serviços mais eficientes, preparar funcionários mais motivados e com competências acrescidas, menos burocráticos e formalistas.

3. Planificação

Para a concretização do projeto, e tendo em linha de conta a complexidade do mesmo, torna-se necessário estabelecermos uma planificação tão rigorosa quanto possível, que englobe não só as tarefas a desenvolver, mas também os recursos humanos e materiais a afetar ao projeto.

3.1 Recursos Humanos e materiais

Quanto aos recursos humanos, será necessário nomear uma comissão de coordenação e gestão do projeto, composta por elementos que garantam formar uma equipa multidisciplinar. Ainda assim, será importante garantir um serviço de consultoria a nível jurídico e com especialistas em trabalho em funções públicas. Será igualmente necessário contratualizar serviços externos, nomeadamente para assegurar a proteção de dados, através da nomeação de um encarregado de proteção de dados. O projeto necessita ainda de afetar técnicos superiores, com experiência de gestão de projeto, de modo a garantir eficazmente a sua execução.



Figura 1 - Organograma

Em relação aos recursos materiais, será necessário alocar salas para o desenvolvimento do projeto, bem como equipamentos informáticos e softwares e as respetivas licenças específicas. É ainda necessário definir um serviço de alojamento para a instalar a plataforma ProMo.



Figura 2 - Recursos Materiais

3.2. Atividades/Tarefas e Milestones

Definidos os recursos humanos e materiais a considerar para o desenvolvimento do projeto, há que definir as principais tarefas a desenvolver, que se podem agrupar em quatro áreas de atuação: coordenação geral do projeto, diagnóstico e levantamento de requisitos, conceção e desenvolvimento e, finalmente, a implementação e avaliação do programa piloto.

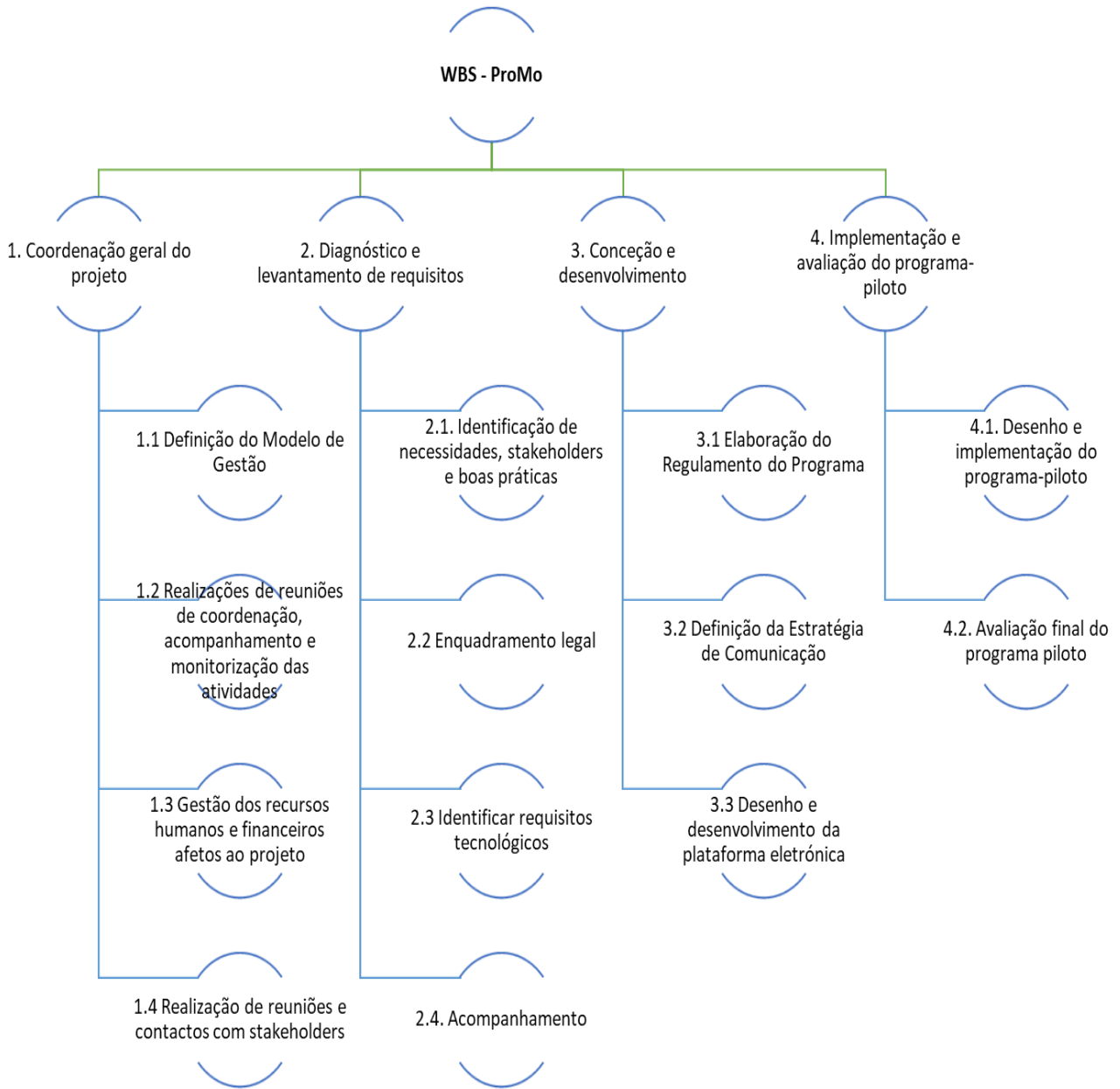


Figura 3 - Atividades e tarefas (WBS do projeto)

Destacamos três tarefas como principais etapas deste projeto. A primeira será a conclusão do Regulamento do Programa, depois será o momento em que a Plataforma Digital estiver concluída e, finalmente, a terceira tarefa a destacar será quando for implementado o Programa-Piloto.



Figura 4 -Milestones

Para melhor visualização da planificação, apresentamos de seguida a calendarização do projeto, onde evidenciamos as tarefas e o prazo da sua execução.

Atividades/Tarefas	Início	Duração (dias)	Fim
1. Coordenação geral do projeto:			
1.1 Definição do Modelo de Gestão	01/10/2021	160	10/03/2022
1.2 Realizações de reuniões de coordenação, acompanhamento e monitorização das atividades	01/10/2021	365	01/10/2022
1.3 Gestão dos recursos humanos e financeiros afetos ao projeto	15/10/2021	365	15/10/2022
1.4 Realização de reuniões e contactos com stakeholders	20/11/2021	365	20/11/2022
2. Diagnóstico e levantamento de requisitos			
2.1. Identificação de necessidades, stakeholders e boas práticas	01/10/2021	91	31/12/2021
2.2 Enquadramento legal	01/10/2021	91	31/12/2021
2.3 Identificar requisitos tecnológicos	01/10/2021	91	31/12/2021
2.4. Acompanhamento	01/04/2022	90	30/06/2022
3. Conceção e desenvolvimento			
3.1 Elaboração do Regulamento do Programa	01/01/2022	89	31/03/2022
3.2 Definição da Estratégia de Comunicação	01/01/2022	180	30/06/2022
3.3 Desenho e desenvolvimento da plataforma eletrónica	01/01/2022	180	30/06/2022
4. Implementação e avaliação do programa-piloto			
4.1. Desenho e implementação do programa-piloto	01/01/2022	272	30/09/2022
4.2. Avaliação final do programa piloto	01/07/2022	91	30/09/2022

3.3. Diagrama de Gantt

Os Diagramas de Gantt constituem-se como um método de planeamento do fator Tempo do projeto. A sua fácil leitura proporciona a visualização do progresso das atividades ao longo.

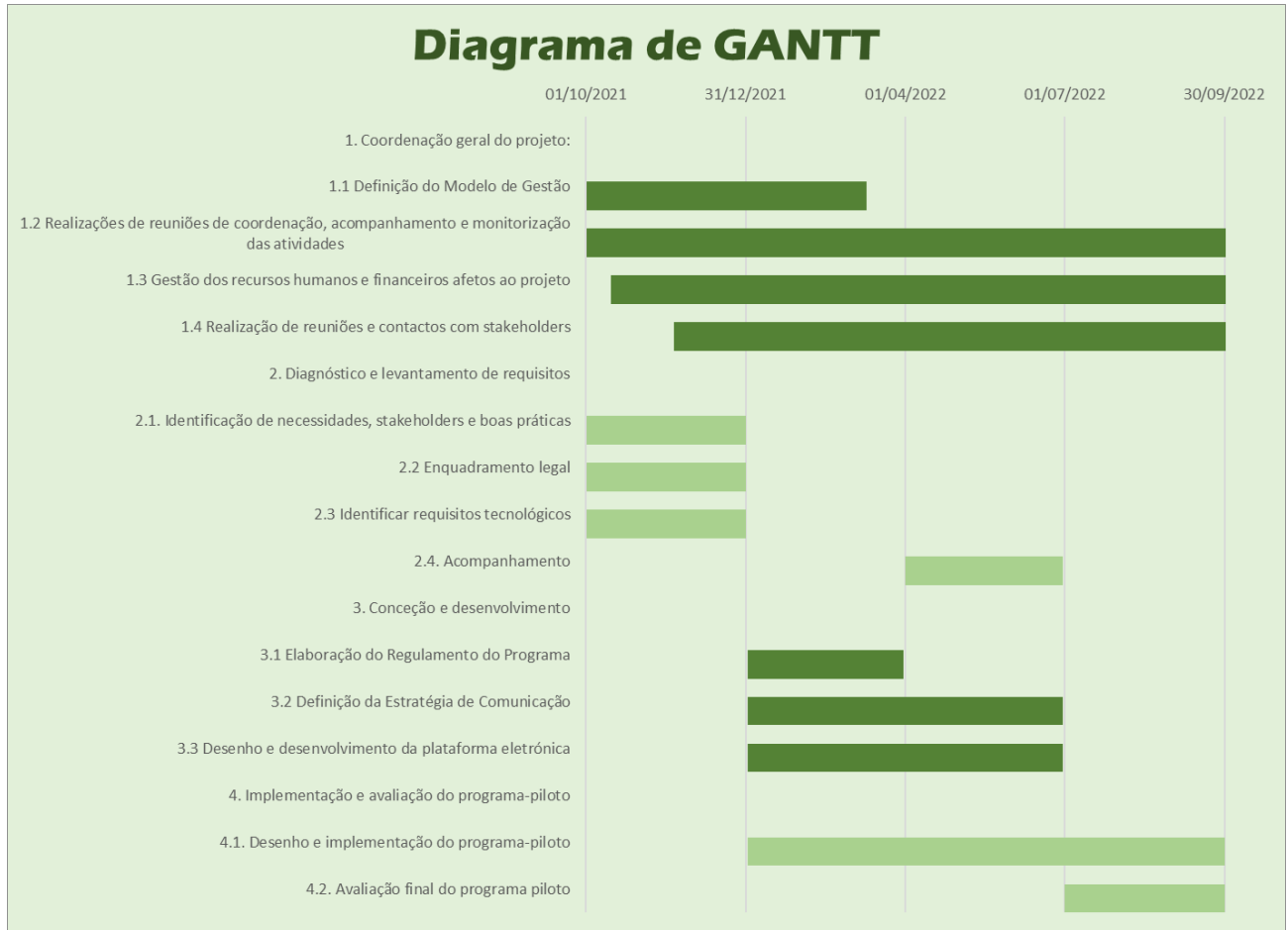


Figura 5 - Diagrama de Gantt

3.4. Matriz de responsabilidades do projeto

Uma das principais ferramentas de gestão de projetos é a matriz de responsabilidades, pois é ela que define qual o papel e responsabilidades de cada elemento da equipa.

Tabela 4 - Matriz de responsabilidades do projeto

Atividades	Comissão de coordenação do projeto	Conselho Estratégico do INA	Equipa Técnica Serviços Jurídicos	Equipa Técnica Comunicação e Marketing	Equipa Técnica Informática	Outsourcing de instituição de ensino superior especializada
1. Coordenação geral do projeto	R	P	-	-	-	-
2. Diagnóstico e levantamento de requisitos	A	-	P - R	P - R	-	-
3. Conceção e desenvolvimento	A	-	P - R	P - R	-	-
4. Implementação e avaliação do programa-piloto	R - A	P	-	P	P - R	R

Legenda: Aprova (A); Participa (P); Responsável (R)

3.5. Análise de Risco

A análise de risco constitui-se como uma peça fundamental no presente projeto. Permitir-nos-á identificar eventuais problemas que poderão vir a impactar negativamente a implementação e desenvolvimento da plataforma ProMo e, desta forma, contribuirá para evitar ou mitigar os riscos associados.

Efetuar a análise de risco contribui para alcançar as expetativas ao mesmo tempo que permite a preparação perante os imprevistos.

Assim, a presente análise de risco, permite-nos:

- ✓ Identificar riscos ou ameaças;
- ✓ Identificar se o risco é humano ou relativo ao software;
- ✓ Probabilidade de ocorrência dos riscos e as suas consequências;
- ✓ Identificar recomendações de controlo, de modo a evitar, mitigar ou aceitar o risco;
- ✓ Implementar a execução de medidas tendentes à remoção ou redução dos riscos;
- ✓ Monitorização constante do projeto

Tabela 5 - Matriz de responsabilidades de risco

Atividade	Origem do Risco	Risco (s) identificado (s)	Avaliação do risco [1]			Resposta	Responsáveis	Medida(s) a implementar
			PROB	GRAV	GR			
1. Coordenação geral do projeto	Interno	Lacunas na gestão do projeto	1	2	Verde	Aceitar riscos	Comissão de Coordenação do Projeto	Integração de elementos com experiência em gestão de projetos
	Interno	Atrasos nas decisões	1	3	Amarelo	Mitigar Riscos	Comissão de Coordenação do Projeto	Acompanhamento rigoroso dos procedimentos necessários à tomada de decisão
2. Diagnóstico e levantamento de requisitos	Interno	Identificação incorreta dos requisitos	1	3	Amarelo	Mitigar Riscos	Equipas Técnicas	Validação dos serviços existentes e dos serviços a transpor para a funcionalidade
	Externo	Enquadramento legal	1	2	Verde	Aceitar riscos	Equipa Técnica Serviços Jurídicos	Propostas de reformulação/criação de novos normativos
	Externo	Restrições orçamentais	2	3	Vermelho	Evitar riscos	Comissão de Coordenação do Projeto	Procura de novas fontes de financiamento para o programa
3. Conceção e desenvolvimento	Externo	Dificuldade na contratação e aquisição de serviços	1	3	Amarelo	Mitigar Riscos	Comissão de Coordenação do Projeto	Análise da causa da dificuldade (valor inicialmente previsto para adjudicação do projeto, tempo de implementação...), reanálise, se necessário, de toda a atividade
	Interno	Não cumprimento do cronograma aprovado	1	2	Verde	Aceitar riscos	Comissão de Coordenação do Projeto	Controlo frequente do cronograma
4. Implementação e avaliação do programa-piloto	Externo	Fraca adesão ao programa	1	3	Amarelo	Mitigar Riscos	Comissão de Coordenação do Projeto	Criar sistema de incentivos
	Externo	Dificuldades de gestão e de utilização da plataforma eletrónica	1	3	Amarelo	Mitigar Riscos	Equipa Técnica Informática	Promover a partilha de conhecimento
	Externo	Avaliação negativa do programa-piloto	1	3	Amarelo	Mitigar Riscos	Comissão de Coordenação do Projeto	Elaboração de relatório de avaliação com indicação de melhorias a realizar

[1] Legenda:

PROB – Probabilidade (Baixa: 1; Média: 2; Alta: 3)

GRAV – Gravidade (Baixa: 1; Média: 2; Alta: 3)

GR – Grau de risco (Fraco: verde; Moderado: amarelo; Elevado: vermelho)

4. Estimativa de custos

4.1. Orçamento

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

O orçamento reflete também as opções técnicas que estão de acordo com orientações da Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2021, Lei n.º 58/2019, de 08 de agosto (Proteção de Dados).

O orçamento apresenta as despesas divididas por tipo de despesa e por orientação ou objetivo de fundo. Na tabela 8 apresenta-se a estrutura do orçamento por tipo de despesa (correntes vs capital) e na tabela 9 apresenta-se a estrutura considerando a finalidade (despesas afetas ao projeto vs despesas para incentivos de participação)

Foi definida uma linha orientadora que passou pela utilização parcimoniosa dos recursos humanos e materiais procurando que a própria elaboração do projeto fosse uma mais-valia para a instituição que albergará a equipa, no caso o INA, I.P.³:

- ✓ Recursos Humanos – optou-se pela utilização de recursos internos que serão afetos de acordo com as necessidades estimadas e as suas respetivas competências e disponibilidade (Cfr. anexo II). Para o apuramento dos custos foram tidos em conta os seguintes pressupostos:
 - O desenvolvimento do portal será realizado pelos recursos internos afetos ao projeto;
 - A presente previsão de encargos com pessoal teve em conta as posições remuneratórias correspondentes à base das carreiras consideradas;
 - Considerando a afetação da força de trabalho ao longo da execução do projeto (Cfr. anexo III), foi calculado o regime de tempo em ETI (equivalente a tempo inteiro) 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 um ano.
 - No que respeita ao subsídio de refeição, foi utilizada a seguinte fórmula: *Valor diário do subsídio de refeição x 21 dias úteis x 11 meses x número de trabalhadores;*
 - Relativamente ao subsídio de férias e de Natal, a base do cálculo foi efetuada considerando o vencimento base de cada trabalhador, em regime de tempo parcial. Os subsídios de férias e Natal serão pagos, nos meses de junho e novembro, respetivamente, nos termos dos artigos 151.º e 151.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho);

³ <https://www.ina.pt/>

- Relativamente aos encargos sobre as remunerações foram aplicados os coeficientes legalmente previstos (23,75%), aos valores que integram a base de incidência contributiva.
- ✓ Recursos materiais – para a execução do projeto estabeleceu-se a necessidade de adquirir equipamento informático e de comunicações com manutenção incluída. Para efeitos de projeto, considerando os espaços a disponibilizar para execução do projeto apresenta-se também a estimativa de gastos para as despesas comuns (encargos com instalações, limpeza e higiene, vigilância e segurança).
- ✓ Contratação de serviços externos – contratação de serviço de Computação em Nuvem (Cloud) para alojamento e desenvolvimento da plataforma de suporte ao programa e contratação de uma instituição de ensino superior especializada para produção do relatório final de avaliação.

Tabela 6 - Orçamento do projeto

Orçamento Projeto ProMo

Rúbrica Despesas

	Estimativa	Real	Variância	
010103 - Pessoal dos quadros - Regime de função pública	67,600 €	n/d	●	81,120
010111 - Despesas de representação	6,605 €	n/d	●	7,926
010113 - Subsídio de refeição	13,222 €	n/d	●	15,867
010114 - Subsídio de férias e Natal	11,785 €	n/d	●	14,142
01.03.05A0.A0 / 01.03.05A0.B0 - Encargos da entidade patronal	20,423 €	n/d	●	24,507
020201 - Encargos com instalações (água, luz)	3,000 €	n/d	●	3,600
020202 - Limpeza e higiene	5,040 €	n/d	●	6,048
020209 - Aquisição de serviços - comunicações	5,580 €	n/d	●	6,696
020214 - Estudos, pareceres, projetos e consultadoria	12,500 €	n/d	●	15,000
020216 - Seminários, exposições e similares (pré-lançamento)	4,500 €	n/d	●	5,400
020217 - Publicidade	2,000 €	n/d	●	2,400
020218 - Vigilância e segurança	3,960 €	n/d	●	4,752
020220 - Outros trabalhos especializados	19,000 €	n/d	●	22,800
070206 - Material de informática - locação	7,500 €	n/d	●	9,000
72400000-4 - Serviços de Internet	12,492 €	n/d	●	14,990
010204 Ajudas de custo ⁽¹⁾	18,520 €	n/d	●	22,224
020210 Transporte ⁽¹⁾	12,960 €	n/d	●	15,552
020213 Deslocações e estadia ⁽¹⁾	18,520 €	n/d	●	22,224
Total	245,207 €	0 €		294,248

⁽¹⁾ - Despesas com custos de deslocações dos trabalhadores aderentes ao programa na fase de POC

Tabela 7 - Distribuição de despesas por tipo

Grupo de despesas	Valor	%
Despesas Correntes	225 215 €	92%
Despesas de capital	19 992 €	8%
Total	245 207 €	100%

Este é um projeto claramente marcado pelas despesas correntes que representam 92% do total das despesas enquanto as despesas de capital apenas 8%.

Tabela 8 - Distribuição de despesas por finalidade

Grupo de despesas	Valor	%
Despesas projeto	195 207 €	80%
Incentivos	50 000 €	20%
Total	245 207 €	100%

Para fomentar o arranque sustentado e como forma de garantir que o programa tenha logo uma forte adesão das entidades públicas, criando uma dinâmica que permita estabelecer o ProMo como um dos programas charneira na AP, despender um quinto do orçamento em incentivos, financiando as iniciativas a executar no âmbito do programa pelas entidades aderentes ao programa piloto.

4.2. Encargos com Pessoal

Tabela 9 - Encargos com pessoal

Quadro de pessoal (n.º de pessoas)	n.º	ETI (Equivalente a tempo inteiro)
Administração / Direção	3	0,94
Assessoria jurídica	2	0,28
Assessoria na área de recursos humanos	1	0,06
Comunicação e marketing digital	2	0,48
Desenvolvimento e manutenção de recursos informáticos	3	1,25
Outros	1	0,06
Total	12	3,07

Remuneração base mensal

Categoria	Área	ETI	Remuneração base aplicável	Referencial remuneração base a tempo inteiro
Direção Superior de 2.º Grau	Coordenação geral do projeto	0,44	1400,73	3183,47
Direção Superior de 2.º Grau	Coordenação geral do projeto	0,25	795,87	3183,47
Direção Superior de 2.º Grau	Coordenação geral do projeto	0,25	795,87	3183,47
Técnico Superior	Área jurídica	0,14	168,71	1205,08
Técnico Superior	Área jurídica	0,14	168,71	1205,08
Técnico Superior	Área de comunicação e marketing digital	0,2	241,02	1205,08
Técnico Superior	Área de comunicação e marketing digital	0,28	337,42	1205,08
Técnico Superior	Área da mobilidade e RH na AP	0,06	72,30	1205,08
Especialista de Informática 1º Grau 1º Nível	Desenho e desenvolvimento da plataforma eletrónica	0,5	723,06	1446,11
Técnico de Informática 1º Grau Nível 1	Desenho e desenvolvimento da plataforma eletrónica	0,44	502,97	1143,11
Técnico de Informática 1º Grau Nível 1	Desenho e desenvolvimento da plataforma eletrónica	0,31	354,36	1143,11
Técnico Superior	Desenho e implementação do programa-piloto	0,06	72,30	1205,08

4.3. Financiamento

As fontes de financiamento do programa serão os fundos comunitários por via de uma candidatura a submeter ao Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública (SAMA2020) que visa apoiar projetos que contribuam para a prossecução dos objetivos temáticos e prioridades de investimento definidos no Portugal 2020 que estejam relacionadas com melhor acesso às TIC e o reforço da capacidade institucional das entidades públicas e da própria eficiência da Administração Pública e via orçamento de Estado.

Tabela 10 - Orçamento de Receita

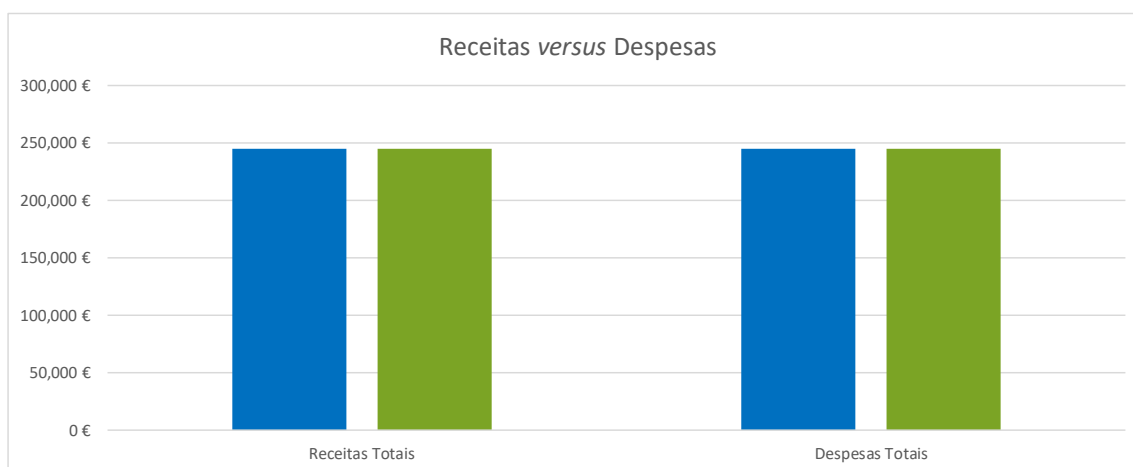
Rúbrica Receitas	Estimativa	Real	Variância
050303 - Serviços e Fundos Autónomos - SAMA (confirmar)	195 207 €	195 207 €	0
050301 - OE	50 000 €	50 000 €	0
Receitas Totais	245 207 €	245 207 €	0

Cumprindo os princípios vertidos na Lei de Enquadramento Orçamental, Lei n.º 151/2015, não descuidando os restantes, mas atentando aos princípios vertidos aos artigos 10º “Estabilidade orçamental”, 11º “Sustentabilidade das finanças públicas” e 18º “Economia, eficiência e eficácia”, é assumido que o conjunto das fontes de financiamento é igual ao valor da estimativa dos custos.

Tabela 11 - Receitas versus Despesas

Orçamento Projeto ProMo

Total



Saldo

	Estimativa	Real	Variância
Receitas Totais	245,207 €	245,207 €	0
Despesas Totais	245,207 €	245,207 €	0
Saldo	0	0	0

4.4. Fornecimento de serviços externos

O projeto procura a reutilização e a reafetação de recursos próprios para a execução das tarefas. Esta foi a forma encontrada para minimizar o gasto com a contratação de serviços externos. Apenas serão contratados os recursos considerados estratégicos: contratação de serviços na nuvem (72400000-4 - Serviços de Internet), fazendo com que não seja necessário criar infraestrutura de suporte, e contratação de avaliação do programa (020220 - Outros trabalhos especializados), para credibilizar o próprio programa. O valor destas despesas é de 14% do valor do projeto.

Tabela 12 - Contratação de serviços externos

Grupo de despesas	Valor	%
Despesas projeto	195 207 €	80%
Contratação de serviços externos	31 492 €	14%
Total	245 207 €	100%

Conclusão

Atualmente, a modernização constitui-se como um foco de muitas organizações na sua tentativa de atingirem vantagem competitiva no mercado e, neste sentido, a Administração Pública não é exceção.

O Governo português, através da Agência para a Modernização Administrativa (AMA), tem vindo a dar particular importância à modernização administrativa, apresentando um percurso rico no desenvolvimento de políticas não só de modernização, mas também de incentivo à simplificação e de impulso à administração eletrónica, no relacionamento da Administração Pública entre os seus próprios organismos e entre a Administração Pública com os cidadãos e com as empresas.

No âmbito da simplificação administrativa, é comumente discutido desde 2006, o Programa Simplex, no qual foram previstas mais de 900 medidas e que, em 2008, a OCDE recomendou, dada a aceitação de que foi alvo por parte dos cidadãos e das empresas.

No que respeita ao governo eletrónico, também grandes passos foram percorridos. Desde a possibilidade de aquisição e gestão autónoma da infraestrutura tecnológica, ou sistemas de informação e comunicações, desenvolvendo os seus departamentos TIC, até à criação de um plano global estratégico de racionalização e redução de custos TIC na Administração Pública.

No decurso de 2020, o Governo aprovou a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023, definindo quatro eixos compostos por vários objetivos estratégicos. Os eixos são:

- ✓ Investimento nas pessoas;
- ✓ Desenvolvimento da gestão;
- ✓ Exploração da tecnologia;
- ✓ Reforço da proximidade com os cidadãos.

Importa, talvez, focarmo-nos também nos objetivos definidos para cada um destes eixos, de modo a justificarmos a escolha do tema do nosso projeto.

Foi então neste contexto que o nosso grupo de trabalho selecionou o tema para elaboração do presente projeto, promovendo a criação e implementação de uma plataforma que possibilitará,

quer aos organismos quer aos trabalhadores da Administração Pública, um investimento na valorização profissional, permitindo, em simultâneo, o aumento da motivação dos trabalhadores em regime de funções públicas, fomentando a transferência do conhecimento e o estimular da cooperação e do trabalho em rede entre diversos agentes da AP, com todas as mais-valias daí decorrentes.

Bibliografia

Batista, F (2016), *Experiências Internacionais de Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública*, 2ª Ed. Brasília, Santarém, Ipea / ICAA.

Decreto-Lei n.º 26/2002, *Estabelece o regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas, bem como a estrutura das classificações orgânicas aplicáveis aos organismos que integram a administração central*, Diário da República, Série I-A, n.º 38/2002.

Decreto-Lei n.º 86-A/2016, *Define o regime da formação profissional na Administração Pública*, Diário da República Série I, n.º 249/2016, 3º Suplemento.

Duarte, A., Nascimento, G. e Almeida, F. (2019), *Gestão de Pessoas 4.0 – Entre a continuidade e a reinvenção*, in Machado, C. e Davim, J.P. (Eds) *Organização e Políticas Empresariais*, Lisboa: Conjuntura Actual Editora.

Lei n.º 35/2014, *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*, Diário da República, Série I, n.º 117/2014.

Lei n.º 58/2019, *Assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados*, Diário da República Série I, n.º 151/2019.

Marques, D.; Cardoso, L.; Zappalá, S (2008), *Knowledge sharing networks and performance. Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 14, n.º 2, p. 161-192.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2021, *Aprova a Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026 e o respetivo Plano de Ação Transversal para a legislatura*, Diário da República Série I, n.º 177/2021

Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, *Estratégia para a inovação e modernização do estado e a administração pública 2020-2023*, Diário da República, Série I, n.º 148/2020.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2020, *Estratégia Portugal 2030*, Diário da República, Série I, n.º 222/2020.

Rosa, Álvaro. (2021), *E-book Modernização Administrativa e transição Digital*, IPPS – Instituto Universitário de Lisboa

Sousa, M. J. (2021), *E-Book Gestão de Projetos Parte II*, IPPS – Instituto Universitário de Lisboa

Sousa, M.J. (2021), *E-book Governo Digital*, IPPS – Instituto Universitário de Lisboa

ANEXOS

Anexo I
Formulário de âmbito



FORGEP

Gestão de Projetos AP

Descrição do Âmbito de um Projeto

Data	31/05/21	Versão	1	Gestor do Projeto	Carla Ferreira, Hugo Curado, João Camões, João Montezuma, Joaquim Teixeira, Maria da Luz Ferreira, Rita Silva, Rosa Rodrigues
-------------	----------	---------------	---	--------------------------	---

Designação do Projeto:

ProMo – Programa de Mobilidade na Administração Pública

Data de Início do Projeto:

1 de outubro de 2021

Descrição do Projeto:

O projeto consiste na conceção, definição do modelo de gestão, elaboração do regulamento, criação de uma plataforma digital e implementação de uma experiência-piloto do ProMo, um programa de apoio a projetos de mobilidade de curta duração para fins de aprendizagem e intercâmbio em Portugal, no âmbito da Administração Pública (AP).

Visando promover a valorização profissional e a aprendizagem ao longo da vida, bem como fomentar a cooperação e a troca de experiências entre agentes e entidades da AP, o Programa atribui financiamento para organização e participação em iniciativas de mobilidade individual ou coletiva no contexto da AP, de âmbito nacional e de curta duração (entre 2 e 90 dias), nomeadamente:

- Estágios individuais
- Ações de acompanhamento/observação no posto de trabalho (“job shadowing”)
- Visitas de estudo individuais ou em grupo
- Intercâmbios para grupos

Objetivos:

- Conceber um projeto de promoção de mobilidade individual ou de grupo, de curta duração, para fins de aprendizagem e intercâmbio em organismos diversos da Administração Pública;
- Desenvolver o regulamento necessário à implementação do programa;
- Planear e desenvolver uma plataforma digital para gestão do programa;
- Implementar um programa-piloto.

Atividades e Tarefas:

- Diagnóstico e levantamento de requisitos
- Conceção
- Desenvolvimento
- Testagem (programa-piloto)
- Implementação

Recursos Necessários (Humanos, Materiais, Financeiros):

Recursos Humanos:

- Comissão de coordenação e gestão do projeto (equipa multidisciplinar);
- Consultoria (juristas e especialistas em trabalho em funções públicas)
- Encarregado de proteção de dados (externo)
- Técnicos superiores (com experiência de gestão de projeto)
- Aquisição de serviços externos

Recursos Materiais:

- Salas de trabalho alocadas ao desenvolvimento do projeto
- Equipamentos informáticos e softwares e licenças específicas
- Serviço de alojamento para a plataforma

Recursos Financeiros:

- Salários referentes aos recursos humanos dedicados ao projeto
- Serviços de consultadoria e de desenvolvimento informático

- Aquisições ou aluguer de equipamentos e licenças referenciadas acima
- Serviço de alojamento da plataforma na *cloud*

Principais marcos (milestones):

- Regulamento elaborado
- Plataforma digital desenvolvida
- Programa-piloto implementado

Principais restrições:

- Enquadramento legal
- Financiamento
- Regulação do programa
- Limitações tecnológicas da plataforma
- Adesão ao programa

Anexo II
Perfil da força de trabalho

Atividades/Tarefas	Funções	Competências
1. Coordenação geral do projeto:		
<p>1.1. Definição do Modelo de Gestão</p> <p>1.2. Implementação de Comissão instaladora</p> <p>1.3. Realizações de reuniões de coordenação, acompanhamento e monitorização das atividades</p> <p>1.4. Gestão dos recursos humanos e financeiros afetos ao projeto</p> <p>1.5. Realização de reuniões e contactos com stakeholders</p>	<p>3 Dirigentes de nível superior (1 a 100% + 2 a 25%)</p>	<p>➤ Técnicas Experiência em funções de coordenação de equipas Experiência em gestão de projetos de mobilidade (preferencial) Competências em planeamento e gestão estratégica</p> <p>➤ Transversais Capacidade de liderança e trabalho em grupo Competências de comunicação e de representação institucional Orientação para resultados</p>
2. Diagnóstico e levantamento de requisitos:		
<p>2.1. Identificação de necessidades, stakeholders e boas práticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ realização de inquéritos dirigidos aos trabalhadores e organismos da AP; ✓ Identificação de stakeholders; ✓ Benchmarking: identificação de boas práticas; <p>2.2. Enquadramento legal</p>	<p>3 Dirigentes de nível superior</p> <p>Técnicos superiores (2 técnicos superiores da área jurídica)</p>	<p>➤ Técnicas Capacidade analítica; Conhecimento aprofundado da cultura organizacional da AP; Capacidade para prever tendências; Capacidade para desenvolver modelos;</p> <p>➤ Operacionais Capacidade para realizar entrevistas e aplicar questionários; Capacidade para pesquisar e identificar boas práticas europeias;</p> <p>➤ Transversais Capacidade de comunicação e de trabalho em equipa; Capacidade de autonomia e gestão do trabalho</p> <p>➤ Técnicas</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compilação e análise do enquadramento legal existente; ✓ Identificação de constrangimentos legais à execução dos projetos com propostas de melhorias legislativas; <p>2.3. Identificar requisitos tecnológicos;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plataforma de oferta e submissão de candidaturas ✓ Plataforma de marketing digital 	<p>Técnicos superiores <i>(1 técnico superior da área de comunicação e marketing digital)</i></p> <p>Técnicos de informática <i>(2 técnicos especialistas de informática e 1 técnico de informática)</i></p>	<p>Capacidade analítica; Conhecimento aprofundado de direito administrativo e direito do trabalho;</p> <p>➤ Operacionais Capacidade para utilização das tecnologias e processos necessários</p> <p>➤ Transversais Capacidade de comunicação e de trabalho em equipa; Capacidade de autonomia e gestão do trabalho.</p> <p>➤ Técnicas capacidade analítica; competências na área de arquitetura de sistemas de informação (técnicos de informática) conhecimentos na área do desenvolvimento de aplicações WEB (técnicos de informática); competências <i>User interface, user experience</i> (técnicos de informática) competência na área de gestão de informação e comunicação para o universo AP (técnicos de comunicação)</p> <p>➤ Operacionais Capacidade para utilização das tecnologias e processos necessários</p> <p>➤ Transversais Capacidade de comunicação e de trabalho em equipa; Capacidade de autonomia e gestão do trabalho.</p>
<p>3. Conceção e desenvolvimento:</p>		
	<p>Dirigentes <i>(3 Dirigentes superiores da AP e 2 dirigentes intermédios de 1º grau)</i></p> <p>Técnicos superiores <i>(2 técnico de RH, 2 técnicos financeiros)</i></p> <p>Assistentes técnicos <i>(2 técnicos de apoio administrativo)</i></p>	<p>➤ Técnicas Conhecimento do enquadramento legal de suporte ao Programa nomeadamente no âmbito das políticas públicas da mobilidade; Conhecimentos de Gestão; Capacidade de elaboração de diagnósticos e definição de objetivos (dirigentes); Experiência de liderança e gestão das pessoas (dirigentes); Visão estratégica (dirigentes)</p>

<p>3.1. Elaboração do Regulamento do Programa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análise da estrutura legal existente; ✓ Elaboração do regulamento implementação e gestão do Programa <p>3.2. Definição da Estratégia de Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboração do plano e estratégia de comunicação do projeto; ✓ Organização e gestão de eventos ✓ Assessoria de imprensa 	<p>para</p> <p>Técnicos superiores (2 técnicos superiores da área jurídica)</p> <p>2 técnicos superiores (2 técnicos superiores da área de comunicação e área digital)</p> <p>Dirigentes (1 dirigente intermédio de 1º grau)</p>	<p>Capacidades e conhecimentos especializados necessários para a prossecução dos objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Operacionais Capacidade para utilização das tecnologias e processos necessários ➤ Transversais Capacidade de comunicação e de trabalho em equipa; Capacidade de autonomia e gestão do trabalho. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas Capacidade analítica; Conhecimento aprofundado de direito administrativo e direito do trabalho; ➤ Operacionais Capacidade para utilização das tecnologias e processos necessários ➤ Transversais Capacidade de comunicação e de trabalho em equipa; Capacidade de autonomia e gestão do trabalho Orientação para resultados <ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas Conhecimento aprofundado no domínio das tecnologias de informação, comunicação e segurança digital (TIC e multimédia); Conhecimentos técnicos necessários à concretização dos objetivos ➤ Operacionais Capacidade para utilização das tecnologias e processos necessários ➤ Transversais Capacidade de comunicação e de trabalho em equipa; Capacidade de autonomia e gestão do trabalho. Orientação para resultados <ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas
---	---	--

<p>3.3. Desenho e desenvolvimento da plataforma eletrónica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição de requisitos; ✓ Desenho da plataforma eletrónica; ✓ Implementação de versão “beta” e testes funcionais ✓ Produção do sistema 	<p>Técnicos superiores (<i>técnicos superiores com competência na área da mobilidade e de RH na AP</i>)</p> <p>Técnicos de informática (<i>1 especialista de informática e dois técnicos de informática</i>)</p>	<p>capacidade analítica; competências na área de arquitetura de sistemas de informação; conhecimentos na área do desenvolvimento de aplicações WEB; competências <i>User interface, user experience</i> (técnicos de informática); Conhecimentos técnicos necessários à concretização dos objetivos;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Operacionais Capacidade para utilização das tecnologias e processos necessários ➤ Transversais Capacidade de comunicação e de trabalho em equipa; Capacidade de autonomia e gestão do trabalho.
<p>4. Implementação e avaliação do programa-piloto</p>		
<p>4.1. Desenho e implementação do programa-piloto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação e definição das instituições participantes; ✓ Monitorização do programa-piloto; ✓ Apoio técnico; ✓ Correção de erros em tempo real. <p>4.2. Avaliação final do programa piloto</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realização de inquéritos com utilizadores ✓ Análise do programa piloto ✓ Produção de relatório final de avaliação com propostas de melhoria e identificação de fraquezas 	<p>Dirigentes (<i>2 dirigentes intermédios de 1º grau</i>)</p> <p>Técnicos de informática (<i>1 especialista de informática e dois técnicos de informática</i>)</p> <p><i>Outsourcing de instituição de ensino superior especializada</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas Capacidade analítica; Conhecimento aprofundado de avaliação de políticas públicas; Conhecimentos técnicos necessários à concretização dos objetivos; ➤ Operacionais Capacidade para utilização das tecnologias e processos necessários ➤ Transversais Capacidade de comunicação e de trabalho em equipa; Capacidade de autonomia e gestão do trabalho Orientação para resultados

necessidades, stakeholders e boas práticas	área jurídica		benchmarking; Inquéritos dirigidos aos trabalhadores e organismos da AP.									
2.2 Enquadramento legal		30%	Elaboração de estudo descritivo do enquadramento jurídico das atividades a desenvolver e identificação de constrangimentos legais à execução dos projetos com propostas de melhorias legislativas.									
2.3 Identificar requisitos tecnológicos	1 Técnico superior da área de comunicação e marketing digital	30%	Relatório com levantamento de requisitos para as plataformas de oferta e submissão de candidaturas e de marketing digital									
2.4. Acompanhamento						1 Técnico superior da área de comunicação e marketing digital	0,3	Auditoria da implementação dos requisitos das plataformas a desenvolver, conforme relatório elaborado				

ProMo - Programa de Mobilidade na Administração Pública

3. Conceção e desenvolvimento												
3.1 Elaboração do Regulamento do Programa				2 Técnicos superiores da área jurídica	25 %	Regulamento do programa						
3.2 Definição da Estratégia de Comunicação				2 técnicos superiores da área de comunicação e área digital	25 %	Plano de comunicação Código de imagem corporativa.	2 técnicos superiores da área de comunicação e área digital	25%	Campanha de pré-lançamento do programa			
3.3 Desenho e desenvolvimento da plataforma eletrónica				1 Técnico superior com competência na área da mobilidade e de RH na AP 1 especialista de informática e dois técnicos de informática	25 %	Definição de requisitos Desenho da plataforma eletrónica	1 especialista de informática e dois técnicos de informática	50%	Esquema e protótipo da plataforma Implementação de versão "beta" e testes funcionais Produção do sistema			
4. Implementação e avaliação do programa-piloto												
4.1. Desenho e implementação do programa-piloto				2 técnico superior articulado com a Comissão de	80 %	1. Identificação e definição das instituições participantes; 2. Prospetiva de candidatos a	1 especialista de informática e 1 técnico	50%+50 %	Programa-piloto em teste. Versão beta da plataforma.	1 especialista de informática e dois	50%+50%+50 %	Monitorização do programa-piloto; Apoio técnico; Correção de

ProMo - Programa de Mobilidade na Administração Pública

				coordenação do projeto	participantes no programa-piloto; 3. calendarização do programa-piloto com as instituições participantes; 4. verificação de interesse e disponibilidade	de informática			técnicos de informática		erros em tempo real.
4.2. Avaliação final do programa piloto									1 especialista de informática e 1 técnico superior Outsourcing de instituição de ensino superior especializada	25%+25%	1. Realização de inquéritos com utilizadores; 2. Análise do programa piloto 3. Produção de relatório final de avaliação com propostas de melhoria e identificação de fraquezas