

17º. Forgep

Partilha IEFP

Rede de Partilha de
Conhecimento

Projeto de Modernização
Administrativa – Ano 2021

Carla Antunes, Célia Bôto, Cristina Branco, Elsa
Oliveira, Ilda Costa, Joana Ramos, José Silva,
Madalena Dias, Rosa Costa

Índice geral

1. Equipa de Projeto.....	4
2. Identificação do Projeto.....	4
2.1. Resumo.....	4
2.2. Enquadramento.....	4
3. Definição e Planeamento do Projeto.....	6
3.1. Recursos Necessários.....	10
3.1.1. Humanos:.....	10
3.1.2. Recursos materiais.....	12
3.1.3. Recursos financeiros.....	13
3.2. Principais restrições:.....	16
4. Prolegómenos da Monitorização e Avaliação (M&A) do Projeto.....	18
4.1. Teoria da Mudança.....	19
4.2. Cadeia de resultados.....	20
4.3. Perguntas de avaliação.....	21
4.4. Indicadores de Resultados.....	22
4.5. Métodos de recolha dos dados.....	23
5. Conclusão.....	24
Bibliografia.....	25

Índice de figuras e gráficos

Figura 1 – Plano da Força de Trabalho (WBS e Gráfico de Gant)	9
Figura 2 – Força de Trabalho (Matriz de Responsabilidades).....	10
Figura 3 - OBS - <i>Organizational Breakdown Structure</i>	12
Figura 4 – Orçamento da Receita	13
Figura 5 – Orçamento da Despesa	14
Figura 6 - Estimativa de Custos com Recursos Humanos.....	15
Figura 7 - Estimativa de Custos com Recursos Materiais.....	15
Gráfico 8 – Previsão da Evolução da Execução Física e Financeira do Projeto.....	16
Figura 9 – Análise de Risco.....	17
Figura 10 - Probabilidade vs Impacto	17
Figura 11 - Resposta ao Risco.....	17
Figura 12 - Teoria da Mudança [baseado em (OIT, 2018).....	20
Figura 13 - Cadeia de Resultados [baseado em (OIT, Diogo, A., 2018, p. 17).....	21
Figura 14 - Indicadores de resultados, <i>outcomes</i> e impactos	23

Lista de Siglas

IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP
LMS	Learning Management System
OBS	Organizational Breakdown Structure
M&A	Monitorização e Avaliação
PPE	Plano Pessoal de Emprego
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
WBS	Work Breakdown Structure

Relatório Final do Projeto

Partilha IEFP

Rede de Partilha de Conhecimento no IEFP

Data de Início do Projeto: outubro de 2021

1. Equipa de Projeto

Carla Antunes, Célia Bôto, Cristina Branco, Elsa Oliveira, Ilda Costa, Joana Ramos, José Silva, Madalena Dias, Rosa Costa.

2. Identificação do Projeto

2.1. Resumo

O presente projeto prevê a implementação de uma rede de partilha de conhecimento entre os vários centros do IEFP assente em sessões de trabalho, produção de documentos técnicos e numa plataforma digital.

2.2. Enquadramento

O IEFP, IP é o serviço público de emprego nacional que tem por missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional.

Atualmente, o IEFP estrutura-se em:

- **Serviços Centrais**, que integram unidades orgânicas operacionais e de suporte, designadas departamentos e direções de serviços, e unidades orgânicas de apoio especializado, designadas assessoria e gabinete;

- **Serviços desconcentrados**, compostos por:

Delegações Regionais (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve) que integram, cada uma, unidades orgânicas de coordenação regional e unidades orgânicas locais.

São Unidades Orgânicas de Coordenação Regional:

Direção de Serviços de Emprego e Formação Profissional;

Direção de Serviços de Planeamento, Gestão e Controlo.

São Unidades Orgânicas Locais:

Centros de Emprego e Formação Profissional;

Centros de Emprego;

Centro de Formação e Reabilitação Profissional.

Até à implementação do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) que redesenhou a administração pública com o objetivo de tornar mais eficiente e racional a utilização dos recursos públicos, assim como o cumprimento dos objetivos de redução da despesa pública determinada no memorando da Troika aquando do resgate financeiro a Portugal (2011), o IEFP contava com:

- 28 Centros de Formação Profissional
- 4 Centros de Emprego e Formação Profissional
- 80 Centros de Emprego
- 1 Centro de Formação e Reabilitação Profissional

Em 2012, pelo Decreto-Lei n.º 143/2012, de 11 de julho, que define a missão e as atribuições do IEFP, e pela Portaria n.º 319/2012, de 12 de outubro, alterada pela Portaria n.º 191/2015, de 29 de junho, que define a sua organização interna, o IEFP passou a contar com 54 em vez de 113 unidades orgânicas locais:

- 30 Centros de Emprego e Formação Profissional
- 23 Centros de Emprego
- 1 Centro de Formação e Reabilitação Profissional

Foi em 2012 que, relativamente às Unidades Orgânicas Locais, dentro da mesma área geográfica de intervenção, se verificou a fusão dos Centros de Emprego e dos Centros de Formação Profissional, que passaram a ser uma só unidade orgânica – os Centros de Emprego e Formação Profissional. Nesta unidade orgânica, existem os Serviços de Emprego e os Serviços de Formação Profissional, sendo que a área da Gestão Administrativa e Financeira presta apoio a ambos.

Desde essa data, que se tem desenvolvido um esforço destes serviços, nomeadamente dos seus dirigentes, em articular as respostas do Emprego e da Formação e em envolver os trabalhadores nesta partilha de respostas e objetivos comuns.

Contudo, este esforço torna-se ainda mais difícil quando os Serviços de Emprego e os Serviços de Formação se encontram geograficamente afastados e, por vezes, os próprios trabalhadores demonstram alguma resistência a este envolvimento.

É neste contexto que surge a necessidade da implementação deste projeto, no sentido de promover o acesso rápido e eficiente à informação, que potencie respostas integradas e de maior qualidade aos cidadãos e às empresas.

Uma estrutura descentralizada facilita a proximidade do cidadão, mas dificulta a comunicação interna e a uniformização de procedimentos, mesmo dentro de cada serviço. Sobretudo replica o esforço de disseminação do conhecimento e de resolução de problemas que ocorrem frequentemente e que são resolvidos caso-a-caso.

Este projeto vem dar resposta às dificuldades sentidas com a distância física, facilitando a comunicação de problemas e antecipando a resposta aos desafios sentidos pelos serviços.

São objetivos do projeto:

- Criar um modelo de comunicação e transferência de conhecimento interno liderado por trabalhadores do IEFP;
- Envolver os trabalhadores na partilha de conhecimento e resolução dos desafios;
- Desenvolver redes de partilha que possam ser utilizadas pelos trabalhadores e que sirvam de veículos de aproximação entre trabalhadores;
- Manter a informação acessível facilitando a sua transmissão intergeracional.

3. Definição e Planeamento do Projeto

O projeto “Rede de Partilha de Conhecimento no IEFP” terá início em outubro de 2021, com duração prevista de 15 meses.

De forma mais operacional, os objetivos do presente projeto são:

- Efetuar o levantamento das dificuldades sentidas no dia-a-dia pelos trabalhadores e promover o debate sobre essas dificuldades e partilhar conhecimento;
- Desenvolver uma “agenda estruturada” de debates e partilha de informação;

- Organizar sessões de partilha de conhecimento e informação baseadas nas necessidades práticas e nas ferramentas disponíveis na instituição, dinamizadas por pessoal interno e externo especializado;
- Desenvolver um fórum por área, onde os trabalhadores possam interagir permanentemente;
- Produzir e divulgar informação técnica, designadamente a produção de fichas FAQ e vídeos sobre os temas alvo de debate.

O projeto encontra-se estruturado em 5 atividades principais que agrupam as várias tarefas, nomeadamente:

- A primeira atividade (A.1) agrupa todas as tarefas necessárias ao planeamento e controlo de execução do projeto. Nesta atividade também se encontram as funções de coordenação do projeto a nível nacional, bem como a sua articulação com as delegações regionais.

Esta atividade marca o arranque do projeto com a escolha e nomeação da Equipa de Gestão do Projeto que será responsável pela sua execução e acompanhamento das atividades de controlo e a definição da calendarização das reuniões.

- A segunda atividade (A.2) identifica as principais áreas temáticas a serem trabalhadas no primeiro ano de implementação do projeto. A definição das áreas é extremamente importante para as restantes fases do projeto, pelo que esta atividade tem uma calendarização prevista de 2 meses. Nesta atividade a equipa começa por fazer um levantamento interno das áreas/temas com maior necessidade de debate, esclarecimento e formação e constitui os grupos de trabalho que irão dinamizar os debates sobre os temas escolhidos.

O projeto prevê a escolha de 12 temas a serem debatidos durante um ano, sendo que se prevê que 10 debates sejam dinamizados por pessoal interno e 2 debates por especialistas convidados.

- A promoção e partilha do conhecimento (A.3) é a atividade central deste projeto e foi estruturada em três grandes tarefas:
 - A criação e gestão de um fórum de discussão permanente que permita a todos os colaboradores colocarem questões e partilhar as suas ideias. Este fórum é moderado e liderado pela equipa, para que a sua atividade possa ser relevada na criação das FAQ e nos debates;
 - Os debates organizados pelo pessoal interno serão desenvolvidos em torno de um tema, previamente definido e dinamizado em sessões com um máximo de 40 pessoas e com uma duração prevista de 4 horas. O formato deve ser respeitado em todas as sessões, iniciando

com uma hora expositiva pelo moderador do debate, 2 horas de trabalho em equipas formadas aleatoriamente, sempre que possível, de serviços diferentes. Segue-se uma reflexão sobre 3 a 4 pontos propostos pelo moderador e por fim, a última hora, será para as equipas apresentarem as suas reflexões e retirarem conclusões a serem partilhadas na plataforma.

- Durante o ano, seguindo a mesma metodologia, serão realizados debates dinamizados por pessoal externo.
- Tão importante como os debates e o fórum, é a sistematização e disponibilização do conhecimento gerado e da informação técnica partilhada por todos (A.4). Assim, o projeto prevê o desenvolvimento de uma plataforma que viabilize a organização dos grupos de trabalho, a calendarização dos debates, o fórum e um repositório com informação técnica, através das FAQ e dos vídeos partilhados.

O desenvolvimento da plataforma é uma ferramenta essencial, não só para a execução do projeto, mas também para a sua avaliação. A plataforma incorporará uma ferramenta de análise da sua utilização e avaliação da informação disponível, bem como a recolha sistematizada das questões com recurso a inteligência artificial, para que as temáticas recorrentes sejam facilmente identificadas.

- Por último, embora não menos importante e presente ao longo de todo o projeto, foram estruturadas as tarefas relacionadas com a comunicação do mesmo (A.5), desde a comunicação interna e externa junto de todos os participantes e potenciais interessados.

Figura 1 – Plano da Força de Trabalho (WBS e Gráfico de Gant)

Projeto: Partilha IEFP - Rede de Partilha de Conhecimento no IEFP

Atividades/Tarefas	out/21	nov/21	dez/21	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
A.1 Gestão do Projeto: As funções de gestão do projeto incluem a coordenação do projeto a nível nacional, a articulação com as delegações regionais, as funções planeamento, de liderança e controlo e execução do projeto															
A. 1.1 - Definição da Equipa de Gestão do Projeto															
A. 1.2 - Calendarização das reuniões															
A. 1.3 - Atividades de Controlo da execução do Projeto															
A.2 Identificação das principais áreas temáticas de Interesse: Levantamento de necessidades e constituição dos grupos de trabalho.															
A. 2.1 - Avaliação de necessidades															
A. 2.2 - Definição das áreas e dos grupos de trabalho															
A.3 Promoção e partilha do conhecimento: A promoção e partilha de informação e conhecimento envolvem três tipologias principais, designadamente:															
A. 3.1 - Criação e gestão de um Fórum de discussão permanente															
A. 3.2 - Realização de debates para partilha de conhecimento, dinamizados por pessoal interno															
A. 3.3 - Realização de debates para partilha de conhecimento, dinamizados por pessoal externo															
A.4 Sistematização e disponibilização do conhecimento e da informação técnica partilhada: Desenvolvimento de uma plataforma que viabilize a organização dos grupos de trabalho, a calendarização dos debates, o fórum e um repositório com informação técnica, facilitando o acesso ao conhecimento por áreas de interesse.															
A.4.1 - Criar a Plataforma															
A.4.2 - Ferramenta Interna de Avaliação para associar à plataforma															
A. 4.3 - Elaboração das fichas FAQ e de informação técnica a divulgar na plataforma															
A. 4.4 - Elaboração de vídeos das sessões a divulgar na plataforma															
A.5 Comunicar o projeto															
A.5.1 - Realizar um vídeo de apresentação do projeto a divulgar por todos os possíveis interessados															
A.5.2 - Apresentar o projeto aos potenciais interessados															
	Despacho de Nomeação da Equipa Calendario de reuniões		Grupos de trabalho Mapa das áreas temáticas Calendário de debates Fórum	Vídeo de comunicação do projeto	Fichas FAQ (1°)									Vídeo de comunicação do projeto	Vídeos de conteúdos Fichas FAQ (2°) Relatório de avaliação

Foram definidos vários marcos (*milestones*), que nos ajudam a controlar a execução do projeto e a garantir que todas as atividades decorrem conforme o previsto. Os principais são :

- Despacho de Nomeação da Equipa
- Calendário de reuniões
- Mapa das áreas temáticas
- Grupos de trabalho
- Calendário de debates
- Fórum
- Plataforma
- Ferramenta de avaliação
- Vídeo de comunicação do projeto
- Vídeos de conteúdos
- Fichas FAQ
- Relatório de avaliação

3.1. Recursos Necessários

3.1.1. Humanos:

Para concretizar o projeto foram identificadas as necessidades de recursos humanos internos e as necessidades de subcontratação de recursos externos, elencados na figura seguinte:

Figura 2 – Força de Trabalho (Matriz de Responsabilidades)

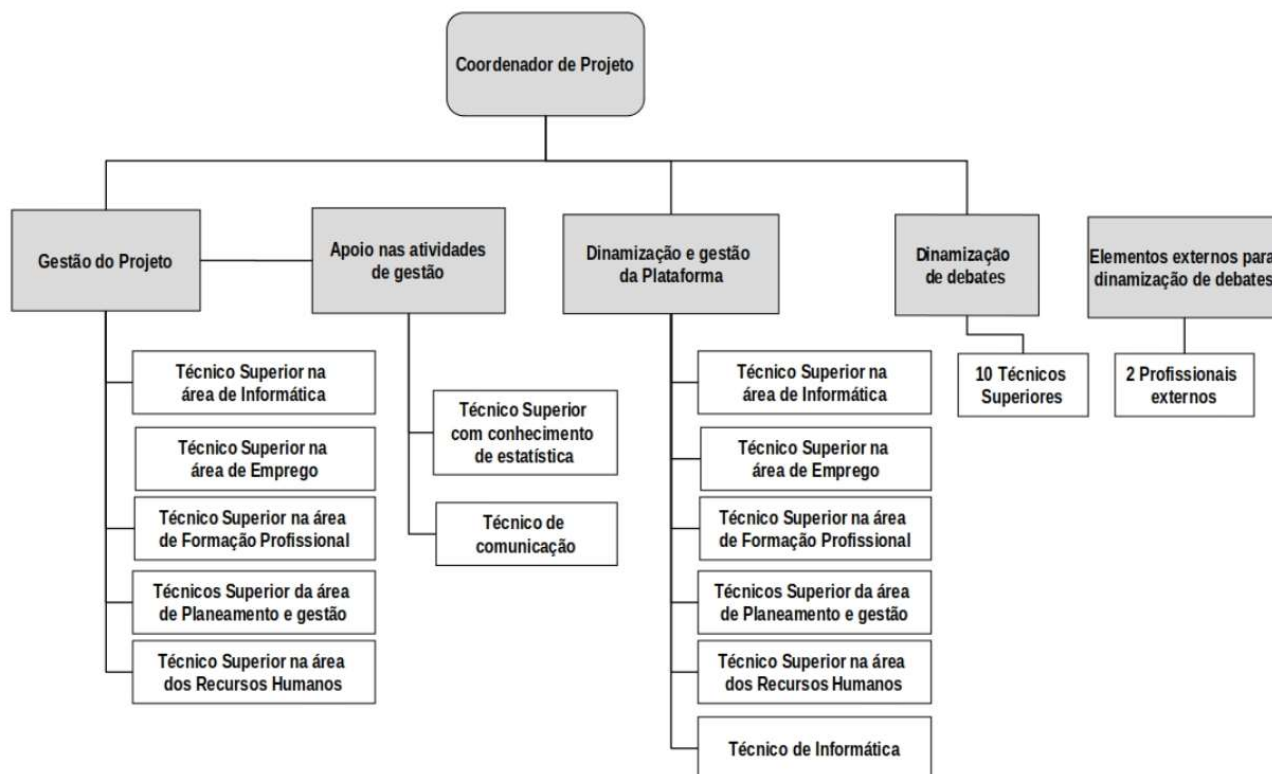
Atividades/Tarefas	Participantes
A.1 - Gestão do Projeto: As funções de gestão do projeto incluem a coordenação do projeto a nível nacional, a articulação com as delegações regionais, as funções planeamento, de liderança e controlo e execução do projeto	
A. 1.1. – Definição da Equipa de Gestão do Projeto	• Coordenador de Projeto – Técnico Superior
A. 1.2 - Calendarização das reuniões	• Coordenador de Projeto – Técnico Superior • Técnico Superior da área dos Recursos Humanos • Técnico Superior da área de Informática • Técnico Superior da área de Emprego • Técnico Superior da área de Formação Profissional • Técnico Superior da área de Planeamento e Gestão
A. 1.3 - Atividades de controlo da execução do projeto	• Coordenador de Projeto – Técnico Superior • Técnico Superior da área dos Recursos Humanos • Técnico Superior da área de Informática • Técnico Superior da área de Emprego • Técnico Superior da área de Formação Profissional • Técnico Superior da área de Planeamento e Gestão
A.2 Identificação das principais áreas temáticas de Interesse: Levantamento de necessidades e constituição dos grupos de trabalho.	

Atividades/Tarefas	Participantes
A. 2.1 - Avaliação de necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador de Projeto – Técnico Superior • Técnico Superior da área dos Recursos Humanos • Técnico Superior da área de Informática • Técnico Superior da área de Emprego • Técnico Superior da área de Formação Profissional • Técnico Superior da área de Planeamento e Gestão
A. 2.2 - Definição das áreas e dos grupos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador de Projeto – Técnico Superior • Técnico Superior da área dos Recursos Humanos • Técnico Superior da área de Informática • Técnico Superior da área de Emprego • Técnico Superior da área de Formação Profissional • Técnico Superior da área de Planeamento e Gestão
A.3 Promoção e partilha do conhecimento: A promoção e partilha de informação e conhecimento envolvem três tipologias principais, designadamente:	
A. 3.1 - Criação e gestão de um fórum de discussão permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico de Informática • Técnico Superior da área dos Recursos Humanos • Técnico Superior da área de Informática • Técnico Superior da área de Emprego • Técnico Superior da área de Formação Profissional • Técnico Superior da área de Planeamento e Gestão
A. 3.2 - Realização de debates para partilha de conhecimento, dinamizados por pessoal interno	<ul style="list-style-type: none"> • 10 Técnicos Superiores
A. 3.3 - Realização de debates para partilha de conhecimento, dinamizados por pessoal externo	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Subcontratação de Profissionais externos
A.4 Sistematização e disponibilização do conhecimento e da informação técnica partilhada: Desenvolvimento de uma plataforma que viabilize a organização dos grupos de trabalho, a calendarização dos debates, o fórum e um repositório com informação técnica, facilitando o acesso ao conhecimento por áreas de interesse.	
A.4.1 - Criar a Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratação
A 4.2 – Ferramenta Interna de Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratação
A. 4.3 - Elaboração das fichas FAQ e de informação técnica a divulgar na plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico de Informática • Técnico Superior da área dos Recursos Humanos • Técnico Superior da área de Informática • Técnico Superior da área de Emprego • Técnico Superior da área de Formação Profissional • Técnico Superior da área de Planeamento e Gestão
A. 4.4 - Elaboração de vídeos das sessões a divulgar na plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratação
A.5 Comunicar o projeto	
A.5.1 - Realizar um vídeo de apresentação do projeto a divulgar por todos os possíveis interessados	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratação
A.5.2. - Apresentar o projeto aos potenciais interessados	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador de Projeto – Técnico Superior • Técnico Superior da área dos Recursos Humanos • Técnico Superior da área de Informática • Técnico Superior da área de Emprego • Técnico Superior da área de Formação Profissional • Técnico Superior da área de Planeamento e Gestão • Técnico de Comunicação

Atendendo à definição de OBS, como sendo “Uma descrição hierarquicamente ordenada da

organização do projeto, disposta de forma a relacionar os pacotes de trabalho com as unidades organizacionais executoras” (Guia PMBOK®), procedeu-se à sua elaboração, identificando as diferentes áreas funcionais do projeto, respetiva hierarquização das mesmas e *stakeholders* envolvidos.

Figura 3 - OBS - Organizational Breakdown Structure



3.1.2. Recursos materiais

Os recursos materiais identificados incluem: as instalações físicas e equipamento informático e de multimédia disponibilizados pelo IEFP; os ligados à contratação de dinamizadores externos; ao controlo/organização da informação do projeto (avaliação de necessidades, tratamento estatístico, desenvolvimento da plataforma e ferramenta de avaliação).

Destacamos:

- Licenciamento de Software para tratamento estatístico
- Subcontratação dos serviços de desenvolvimento e manutenção da plataforma (LMS, FAQ, fóruns)

- Subcontratação de serviços de análise para diagnóstico associados ao desenvolvimento da Ferramenta Interna de avaliação para associar à plataforma.

3.1.3. Recursos financeiros

Com base no planeamento das atividades e a sua distribuição pelos quinze meses de duração do projeto, foi estimado o Orçamento da Receita e Despesa para os anos económicos de 2021 e 2022.

No que concerne à Receita, o projeto será financiado na sua maioria por Receitas Próprias do IEFP, prevendo-se uma segunda origem de verbas no âmbito de programa/vertente de apoio similar ao Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública (SAMA2020).

Este projeto caracteriza-se por dotar as TIC e os Serviços de Informação da Administração Pública de ferramentas e modelos de governação que facilitem e promovam a simplificação e a modernização administrativa, garantindo serviços mais acessíveis e intuitivos aos cidadãos e às empresas, com uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos humanos e técnicos da Administração Pública, nas áreas da Interoperabilidade da AP, da Identificação Eletrónica e da Governação das TIC, nomeadamente através da constituição de Centros de Competências TIC na Administração Pública, que permita criar condições para diminuir a fragmentação do conhecimento e dos recursos humanos e técnicos da AP.¹

Figura 4 – Orçamento da Receita

ORÇAMENTO PARA 2021/2022					
Classificação Económica			2021	2022	
RECEITAS CORRENTES					
06	TRANSFERÊNCIAS CORRENTES		22 340,56 €	60 690,85 €	83 031,41 €
	06	Segurança Social			
		04 Rec. próprias - Out. transferências	22 340,56 €	44 084,57 €	
	09	Resto do mundo			
		01 União Europeia — Instituições.	- €	16 606,28 €	
TOTAL RECEITAS CORRENTES			22 340,56 €	60 690,85 €	83 031,41 €
TOTAL DE RECEITAS			22 340,56 €	60 690,85 €	83 031,41 €

¹ em https://www.ama.gov.pt/documents/24077/31275/Ficha_projeto_TDAP_22301.pdf/a8923d21-e5be-4862-aa6d-0c8ee8fdd303

No que concerne à Despesa, o custo com os Recursos Humanos é o mais expressivo correspondendo a 68% do valor total.

Quanto às restantes componentes, estima-se o dispêndio com a aquisição de licenças de software para tratamento estatístico (SPSS), a subcontratação de serviços para a configuração inicial e utilização da plataforma em modelo SaaS (*Software as a Service* - Serviços que englobam a criação da plataforma, alojamento, manutenção e gestão), a subcontratação de serviços de *analytics* para diagnóstico, bem como a contratação de dois profissionais externos.

Sem expressão orçamental, mas de grande utilidade para o projeto, serão utilizados recursos *in house* de software para elaboração e publicação de inquérito e a parceria com o Centro de Gestão Participada CENJOR (Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas) na elaboração dos vídeos das sessões a divulgar na plataforma.

Figura 5 – Orçamento da Despesa

ORÇAMENTO PARA 2021/2022						
Classificação Económica			2021	2022		
DESPESAS CORRENTES						
01	DESPESAS COM O PESSOAL		9 457,34 €	47 090,97 €	56 548,31 €	
	01	Remunerações Certas e Permanentes				
		04	Pessoal dos quadros - Regime de função pública	5 740,52 €	28 716,63 €	
		13	Subsídios de Refeição	385,67 €	1 935,69 €	
		14 SF.00	Subsídios de Férias	497,14 €	2 374,29 €	
		14 SN.00	Subsídios de Natal	497,14 €	2 374,29 €	
	02	Abonos Variáveis ou Eventuais				
		02	Horas Extraordinárias	287,03 €	1 435,83 €	
		04	Ajudas de Custo	459,24 €	2 297,33 €	
	03	Segurança Social				
		05 A0 B0	Contribuições para a Segurança Social	1 590,60 €	7 956,90 €	
02	AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS		- €	5 885,60 €	5 885,60 €	
	02	Aquisição de Serviços				
		20 A0 C0	Trabalhos Especializados Outros	- €	5 885,60 €	
06	OUTRAS DESPESAS CORRENTES		3 347,50 €	- €	3 347,50 €	
	02	Diversas				
		02	Activos incorpóreos	3 347,50 €	- €	
TOTAL DESPESAS CORRENTES			12 804,84 €	52 976,57 €	65 781,41 €	
DESPESAS DE CAPITAL						
07	AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL		9 535,71 €	7 714,29 €		
	01	Investimentos				
		08 B0 00	Software informático	9 535,71 €	7 714,29 €	
TOTAL DESPESAS DE CAPITAL			9 535,71 €	7 714,29 €	17 250,00 €	
TOTAL DE DESPESAS			22 340,56 €	60 690,85 €	83 031,41 €	

Figura 6 - Estimativa de Custos com Recursos Humanos

Nº	RH	Nº de Horas no Projeto	% Alocação	Custo Total
1	Coordenador de Projeto – Técnico Superior	217	5,93%	3 352,73 €
1	Técnico Superior da Área dos Recursos Humanos	532	14,54%	8 219,59 €
1	Técnicos Superior da Área de Informática	532	14,54%	8 219,59 €
1	Técnicos Superior da Área do Emprego	532	14,54%	8 219,59 €
1	Técnicos Superior da Área da Formação Profissional	532	14,54%	8 219,59 €
1	Técnicos Superior da Área de Planeamento e Gestão	532	14,54%	8 219,59 €
1	Técnico Superior	140	3,83%	2 163,05 €
10	Técnicos Superiores	120	3,28%	1 854,04 €
1	Técnico de Comunicação	7	0,19%	108,15 €
1	Técnico de Informática	516	14,10%	7 972,38 €
		3660		56 548,31 €

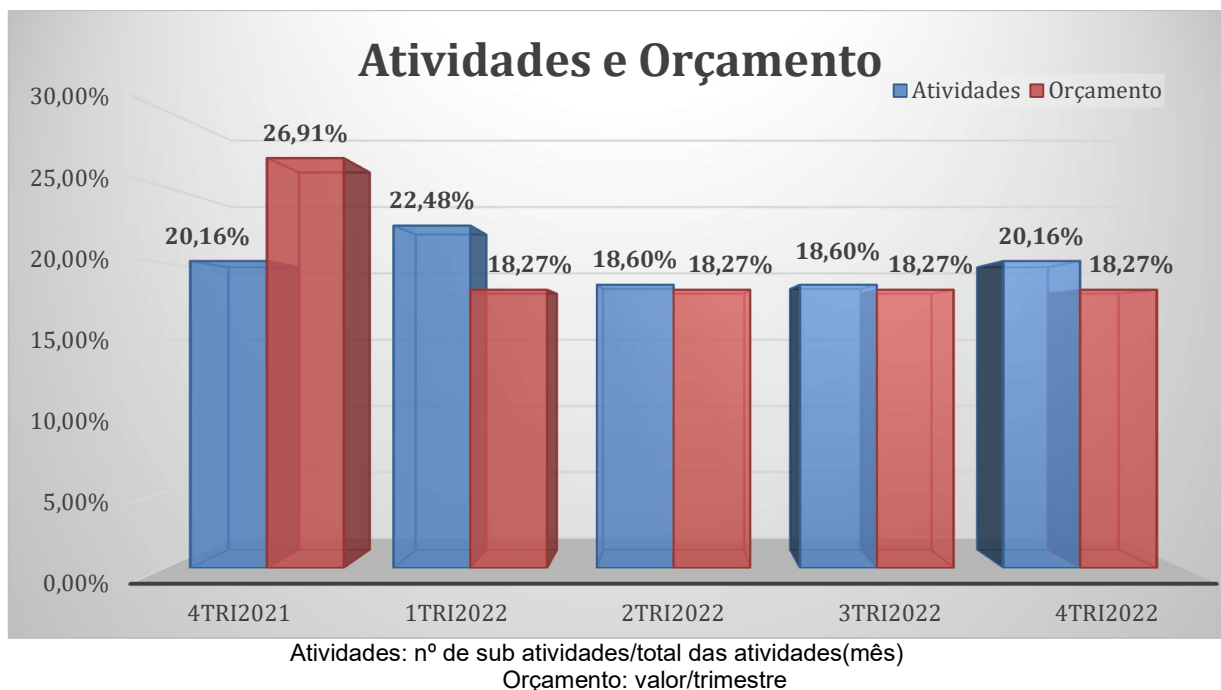
Figura 7 - Estimativa de Custos com Recursos Materiais

Materiais	Custo
Software	20.597,50 €
Contratação de Serviços	5.885,60 €

O esforço inicial de preparação do projeto no quarto trimestre de 2021 e início de 2022, encontra-se refletido no gráfico seguinte “Atividades e Orçamento”, com a equipa core do projeto dedicada ao planeamento das sessões e respetivas áreas temáticas; em paralelo com a análise interna de diagnóstico, a elaboração do conteúdo a disponibilizar na plataforma e apresentação do projeto em formato multimédia.

No decorrer de 2022, terão lugar os debates de forma regular, com o necessário acompanhamento e monitorização por parte da equipa de coordenação do projeto e a conceção de material a disponibilizar, de forma contínua, na plataforma.

Gráfico 8 – Previsão da Evolução da Execução Física e Financeira do Projeto



3.2. Principais restrições:

A análise dos riscos tem como objetivo identificar a exposição de um projeto ao elemento de incerteza. Esta análise inclui a identificação das causas e fatores do risco, ocorrências, situações e circunstâncias que podem resultar num impacto sobre os objetivos e a natureza desse impacto.

Da análise efetuada, foram identificados riscos inerentes a cada atividade do projeto e formulada uma resposta consoante o nível de risco associado (figura infra).

Em paralelo, e enquanto medidas precoces para reduzir a probabilidade e/ou o impacto do risco, serão levadas a cabo ações prévias ao arranque do projeto, como seja a apresentação/comunicação “oficial” do mesmo por parte do Conselho Diretivo.

Pretende-se também, por via de uma monitorização ativa, mitigar alguns dos riscos que possam eventualmente surgir no início do projeto através de uma aposta na melhoria contínua da comunicação, esclarecendo e partilhando os objetivos e a pertinência do projeto com todos os colaboradores.

Figura 9 – Análise de Risco

Actividades	Identificação do Risco	Probabilidade	Impacto	Análise do Risco	Resposta ao Risco
A.1 Gestão do Projeto: As funções de gestão do projeto incluem a coordenação do projeto a nível nacional, a articulação com as delegações regionais, as funções planeamento, de liderança e controlo e execução do projeto	Dificuldades no envolvimento e sensibilização dos colaboradores para o projeto	Média	Muito Alto	Elevado	Articular uma resposta de coordenação/gestão externa do projeto
A.2 Identificação das principais áreas temáticas de Interesse: Levantamento de necessidades e constituição dos grupos de trabalho.	Indisponibilidade dos colaboradores	Média	Alto	Elevado	Recorrer ao planeamento da Formação Interna
A.3 Promoção e partilha do conhecimento: A promoção e partilha de informação e conhecimento envolvem três tipologias principais.	Constrangimentos TIC	Muito Baixa	Muito Alto	Moderado	Partilha de informação por email
A.4 Sistematização e disponibilização do conhecimento e da informação técnica partilhada: Desenvolvimento de uma plataforma que viabilize a organização dos grupos de trabalho, a calendarização dos debates, o fórum e um repositório com informação técnica, facilitando o acesso ao conhecimento por áreas de interesse.	Dificuldades de dinamização do projeto ao longo do tempo	Média	Alto	Elevado	Reunião com a equipa do projeto e o Conselho Diretivo
A.5 Comunicar o projeto	Avaliação do projeto não concluída	Baixa	Baixo	Fraco	Monitorizar a equipa

Figura 10 - Probabilidade vs Impacto

		Impacto					
		Muito Alto	Alto	Médio	Baixo	Muito Baixo	Inexistente
Probabilidade	1	1,0	0,8	0,47	0,15	0,06	0
	Muito Alta	1,0	0,8	0,5	0,2	0,1	0,0
	Alta	0,95	0,8	0,4	0,1	0,1	0,0
	Média	0,83	0,7	0,4	0,1	0,0	0,0
	Baixa	0,69	0,6	0,3	0,1	0,0	0,0
	Muito Baixa	0,43	0,4	0,2	0,1	0,0	0,0
	Inexistente	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Figura 11 - Resposta ao Risco

Escala	Risco	Ação
R > 0,5	Elevado	Definir plano de contingência
R > 0,2	Moderado	Definir estratégia de resposta
R ≤ 0,2	Fraco	Monitorizar

4. Prolegómenos da Monitorização e Avaliação (M&A) do Projeto

«Avaliação é a apreciação sistemática e objetiva de um projeto, programa ou política, em curso ou terminado, quanto à sua conceção, execução e resultados. O propósito é determinar a pertinência e o grau de cumprimento dos objetivos, a eficiência [...], a eficácia, o impacto e a sustentabilidade.» (OECD, 2002, p. 8). «Monitorização / acompanhamento é o processo contínuo de recolha sistemática de informações, segundo indicadores escolhidos, para fornecer aos gestores e aos [...] *stakeholders* de uma intervenção [...] em curso, os elementos sobre os progressos realizados, os objetivos atingidos e os recursos afetados.» (OECD, 2002, p. 12). Ao longo do tempo passou-se de uma visão tradicional da avaliação, focada na implementação (mobilização de *inputs*, realização de tarefas, produção – *outputs*), para uma visão focada nos resultados, com análise de impactos, que permita responder às perguntas: 1) Quais os objetivos da organização?; 2) Os objetivos estão a ser atingidos?; 3) Como provar o atingir dos objetivos? (Kusek & Rist, 2004, p. 16)

Cientes da importância da M&A, optámos por lhe alocar recursos específicos e subcontratar parte importante. Contudo, ainda que na presente descrição do projeto não seja solicitado e que a sua escalpelização saia fora do âmbito deste exercício, além de identificarmos potenciais impactos, avançaremos com algumas ideias-base para M&A (inclusive pela visão holística que permite). A M&A deve ser considerada antes do início do projeto e durante todo o ciclo de gestão (diagnóstico, planeamento, desenho, implementação e avaliação) (OIT, Diogo, A., 2018, p. 8).

Os «princípios de reinvenção do governo» preconizados por Osborne & Gaebler (1992) têm subjacente o enfoque nos resultados e *outcomes* em detrimento de processos. Não são, porém, mutuamente exclusivos. O presente projeto, ainda que verse conhecimento também relacionado com processos e procedimentos do IEFP, não rejeita vários dos referidos princípios². Fazendo uma analogia entre a «reinvenção do governo» e das organizações, pretende: a) contribuir para centrar o IEFP na missão e não nas regras («organização orientada para a missão») – uma vez que o conhecimento a partilhar terá como foco o melhor cumprimento da sua missão; b) ajudar a tornar o IEFP mais «orientado para o cliente», pela melhoria do serviço e possibilidade de diminuição da burocracia que a visão do projeto incorpora; c) visar os resultados, relacionados com o acréscimo de qualidade e da satisfação dos vários *stakeholders*, não se preocupando apenas com os *inputs* («organização orientada para resultados»); d) gerar valor (ainda que tenha custos), e) ao concorrer para conseguir trabalhadores mais bem preparados e motivados, fazer com que se «jogue na antecipação», prevenindo problemas; f) colocando vários elementos (virtualmente todos) a participar, conduzir a uma organização descentralizada, no sentido de promover o trabalho de equipa, por oposição à rigidez da hierarquia.

2 Em <https://www.valuebasedmanagement.net/>

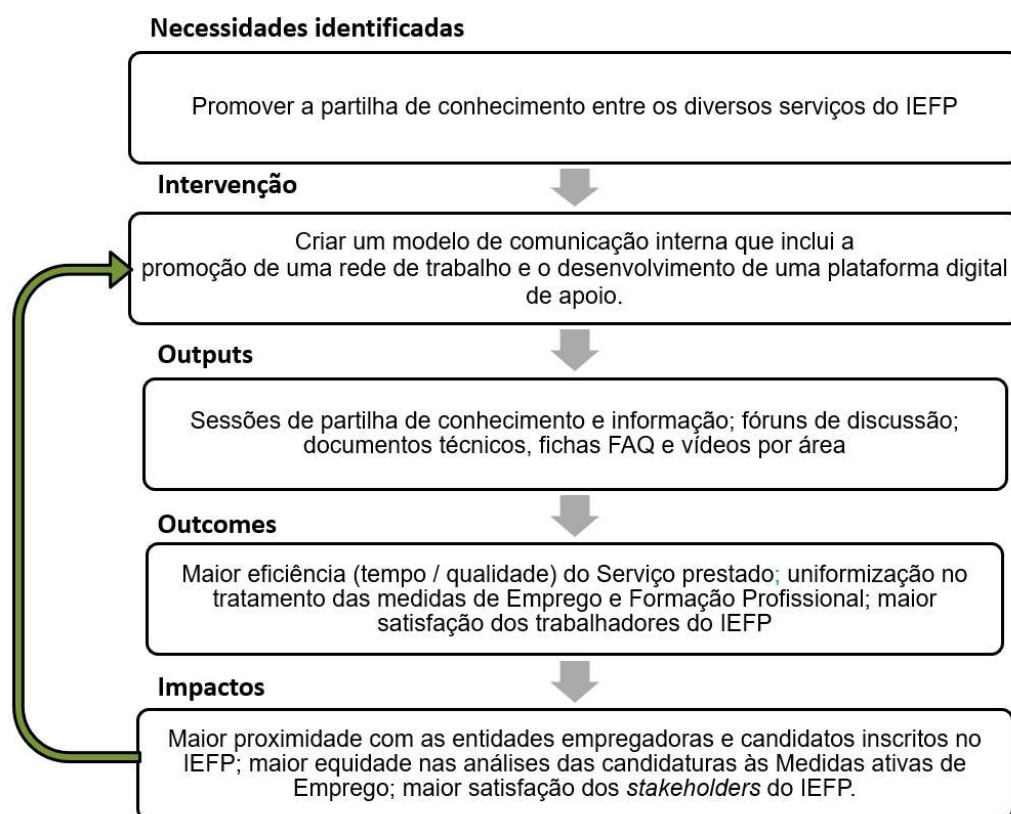
4.1. Teoria da Mudança

A informação e a sua transformação em conhecimento são fulcrais nos dias de hoje. «A gestão do conhecimento organizacional, entendida como a «gestão do saber», dentro da organização, utilizando novas tecnologias, passa pela capacidade que a organização tem para identificar e codificar conhecimento, estimular o seu desenvolvimento e facilitar a sua aplicação.» Interessa como usar o conhecimento (para executar uma tarefa, resolver um problema, tomar uma decisão, criar algo novo, planear um curso ou ação, etc. (Matos, 2021, pp. 16-17) «A transformação do conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito das equipas, operacionaliza-se pela partilha de conhecimento da equipa, que ao ser associado ao capital estrutural, permite a formalização e o desenvolvimento da memória organizacional, que permite melhorar os processos, tendo o foco na qualidade». (Matos, 2021, p. 22) Neste contexto, a comunicação interna é fundamental e o presente projeto utiliza alguns dos seus meios «clássicos»³ (intranet, emails, reuniões, formação, videoconferências, ferramentas de colaboração web, etc.) e desenvolve outros, pretendendo colmatar lacunas, bem como satisfazer necessidades sentidas / verbalizadas quer por utentes quer por trabalhadores do IEFP.

A «teoria da mudança» é o método que explica como é esperado que uma intervenção ou conjunto de intervenções conduza a mudanças específicas, levando a cabo uma análise causal, baseada na evidência disponível. (United Nations Development Group, p. 4)

³ Sistematização dos meios de CI em Sacavém, A. (2021). Comunicação Interna nas Organizações. *FORGEP - 17.ª edição - Apresentação de sessão*. [Não publicado]. Diapositivos 20-22.

Figura 12 - Teoria da Mudança [baseado em (OIT, 2018)]

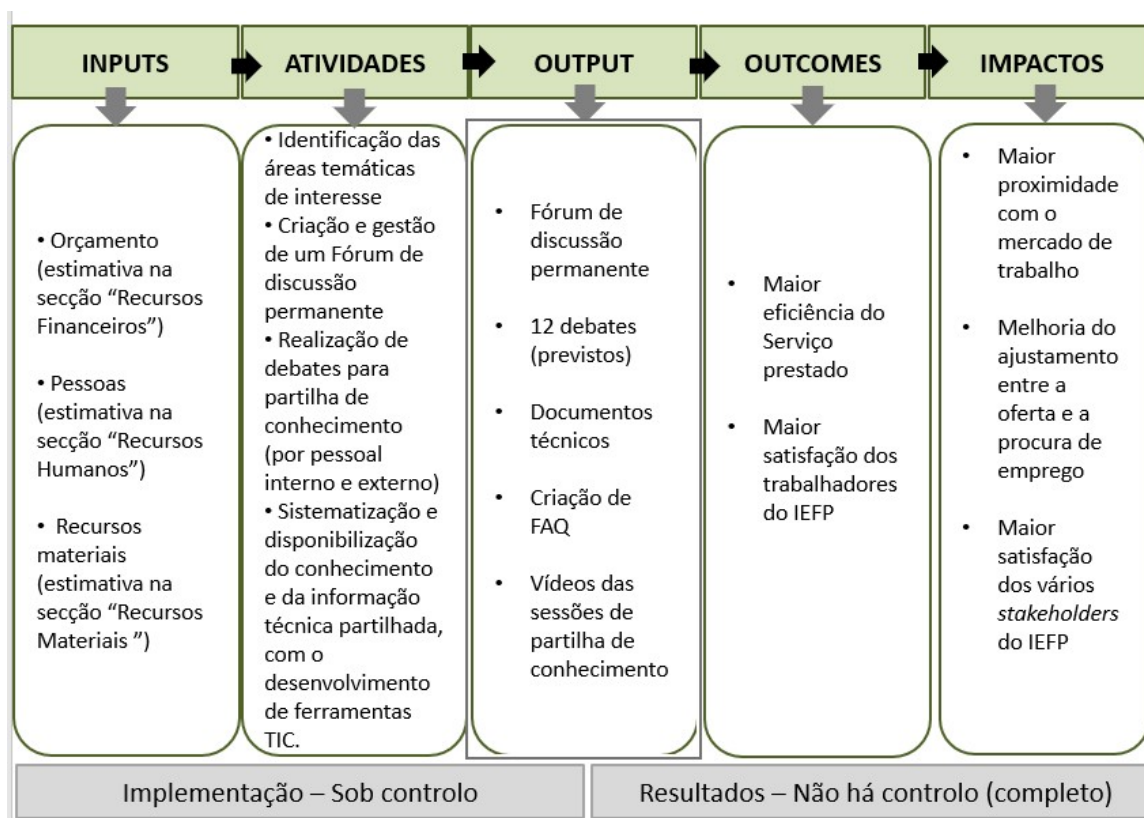


4.2. Cadeia de resultados

A cadeia de resultados representa uma sequência de componentes do projeto, sintetizando esquematicamente, de forma lógica e plausível, a relação entre a intervenção, os *inputs*, as atividades, o que se produz e os resultados esperados, incluindo os efeitos diretos e de longo prazo.

Considerando [baseado em (OIT, Diogo, A., 2018, p. 17)]: 1) *Inputs* – Recursos mobilizados; 2) Atividades – o que o projeto faz; 3) *Output* – Produtos ou serviços entregues; 4) *Outcomes* – Efeitos diretos na população alvo; 5) Impactos – Efeitos de longo prazo no cumprimento da missão do IEFP, elaborou-se a figura seguinte, partindo do anteriormente apresentado para alguns elementos da cadeia, e com os valores reais a ir aferindo ao longo e no final da M&A.

Figura 13 - Cadeia de Resultados [baseado em (OIT, Diogo, A., 2018, p. 17)]



4.3. Perguntas de avaliação

As perguntas de avaliação guiam o processo de planificação da avaliação, indicando o que é necessário medir, o que determinará os dados e métodos a chamar à colação para melhor responder às questões colocadas. São requisitos de informação, que implicam uma valoração sobre a intervenção e os seus efeitos, devendo versar as diversas componentes do projeto e refletir as perspetivas dos vários *stakeholders*. Não são indicadores, uma vez que se referem ao que medir, mas não como. (OIT, Diogo, A., 2018, pp. 23-24).

Ainda que, neste projeto, esteja prevista subcontratação na área da avaliação, avançamos já com algumas questões que nos parecem pertinentes:

- Os trabalhadores do IEFP partilham conhecimentos relevantes para o seu desempenho (*outcomes*)? [Respondem mais rapidamente, a mais temáticas diferentes]
- Os trabalhadores do IEFP, em sede de inscrição/reinscrição aquando da elaboração do Plano Pessoal de Emprego (PPE), conseguem encaminhar para Formação Profissional e Medidas de Emprego, os candidatos de forma mais ajustada às suas necessidades?

(*outcomes*) [Conseguem perceber as necessidades e traçar um PPE para colmatar as suas debilidades]

- Os candidatos veem as suas dúvidas sobre as várias áreas de intervenção do IEFP esclarecidas com menor número de intervenientes? (*outcomes*) [Esclarecimento no imediato do candidato, por parte do trabalhador do IEFP, facilitando o encaminhamento de acordo com as necessidades curriculares do mesmo]
- As candidaturas das Medidas de Emprego são avaliadas de acordo com o mesmo princípio, proporcionando maior equidade na análise das mesmas? (*impacto*)
- A uniformização dos procedimentos no tratamento das medidas de Emprego e Formação Profissional é uma realidade? (*outcomes*) [Verifica-se tratamento semelhante das medidas de Emprego e Formação Profissional nos diversos serviços do IEFP]
- As ações de formação propostas estão alinhadas com as necessidades dos potenciais formandos? (*outcomes*) [Com mais informação, os candidatos que integram as ações de formação, fá-lo-ão com maior motivação]
- A oferta formativa do IEFP é ajustada às necessidades do mercado de trabalho? (*impacto*)
- Os produtores dos conteúdos partilhados, nas mais diversas formas, eram suficientemente qualificados (*inputs*)? [técnica e pedagogicamente]
- O IEFP corresponde às expectativas das entidades empregadoras na seleção dos candidatos para a satisfação das ofertas de emprego? (*impacto*) [A partilha de boas práticas e do conhecimento, por parte dos trabalhadores, promove o ajustamento entre a oferta e a procura]

4.4. Indicadores de Resultados

Medir resultados significa medir efeitos (*outcomes* e *impactos*) e não apenas o que se investe / consome no processo (*inputs*) ou a produção (*outputs*). Aferir se os resultados são atingidos implica a medição regular de indicadores-chave de performance (*key performance indicators*). (Kusek & Rist, 2004, p. 66). Na figura seguinte, propõem-se alguns indicadores para monitorizar e medir os resultados do projeto em apreço.

Figura 14 - Indicadores de resultados, *outcomes* e impactos

Resultados (<i>outputs</i>)		<i>Outcomes</i>		Impactos	
<i>Stakeholders</i> : Trabalhadores do IIEFP				<i>Stakeholders</i> : Entidades Parceiras, Utentes, Entidades Empregadoras	
Descrição	Indicador	Descrição	Indicador	Descrição	Indicador
Atividade na plataforma	N.º de entradas nos fóruns	Maior uniformização dos procedimentos	N.º de procedimentos diferentes para o mesmo tipo de processos	Ajustamento Formação Profissional e Medidas de Emprego / Necessidades do mercado de trabalho	Taxa de satisfação de ofertas de emprego
	N.º de entradas nas FAQ	Maior satisfação dos trabalhadores	Avaliação da satisfação dos trabalhadores, pelos próprios		N.º de inscritos nos Centros de Emprego
	N.º total de FAQ	Maior capacitação dos trabalhadores	Média da classificação dos trabalhadores em sede de SIADAP (comparação entre participantes / utilizadores e não participantes / não utilizadores)	Ajustamento Formação Profissional / Necessidades dos candidatos	Taxa de desistência das ações de Formação Profissional
	N.º acessos aos conteúdos por tema	Capacidade de resposta dos trabalhadores do IIEFP	Percentagem de dúvidas dos candidatos não esclarecidas em Sessões de Informação Coletiva (SIC) , quanto a valores de bolsas, tipologias de Formação Profissional, cronograma das ações de Formação Profissional e medidas de emprego.		Taxa de integração em ações de formação
	N.º de acessos aos vídeos produzidos				Satisfação dos utentes do IIEFP
Sessões	Taxa de execução das sessões = N.º de Sessões executadas / N.º de Sessões planeadas			Avaliação da satisfação dos utentes, pelos próprios (inquérito de satisfação)	
	N.º de trabalhadores que frequentaram as sessões, por sexo, grupo etário e nível de habilitações literárias			N.º de ofertas captadas	
Temas abordados	N.º de temas abordados / temas planeados			Marior equidade no tratamento das medidas de Emprego e Formação Profissional	N.º de tratamentos diferenciados para circunstâncias idênticas detetados (internamente, via reclamações)

4.5. Métodos de recolha dos dados

Os dados de *inputs* e atividades serão monitorizados pelo acompanhamento, utilizando meios informáticos, dos recursos mobilizados e das atividades conduzidas; os *outputs*, os *outcomes* e os impactos, pela métrica dos produtos e serviços fornecidos, pela plataforma a criar para esse propósito, por informação administrativa e por questionários específicos ou previamente existentes.

5. Conclusão

A comunicação interna enquanto ferramenta estratégica de gestão e passagem do conhecimento, apresenta-se, hoje mais do que sempre, incontornável na produtividade, eficácia e transparência de uma organização. O trabalhador que sente conhecer verdadeiramente a cultura organizacional em que se insere será um trabalhador engajado, com forte sentido de pertença e de responsabilidade na sua ação diária quer nas relações internas quer nas relações externas, aqui no sentido da prestação do melhor serviço.

O projeto que aqui se apresenta representará, no âmbito organizacional sugerido, uma estratégia essencial no alinhamento, ao nível dos recursos humanos, da informação que encorpa a operacionalização do negócio do IEFPP – emprego, medidas ativas de emprego e formação profissional, nos âmbitos técnico e financeiro.

As especificidades das diferentes matérias que remetem para a especialização dos trabalhadores que a elas esteja afeto importa a sistematização da informação, a uniformização de procedimentos e o transversal conhecimento dos esclarecimentos às questões técnicas que se colocam diariamente.

É essencial que qualquer técnico, em momento de atendimento de primeira linha, seja capaz de responder a questões e situações que, trazidas pelos utilizadores dos serviços, no caso serviços públicos, a bem da imagem da organização e da satisfação do cliente, devem ser atendidas no imediato sem o clássico “vou passar ao meu colega” ou “esse assunto não é comigo, ligue para o serviço xpto”.

Atrevemo-nos até a ambicionar que este repositório, dinâmico e interativo, que objetiva uma melhor gestão dos recursos – humano e conhecimento, se afirme também como estratégia de endomarketing, indutora a uma melhor comunicação e satisfação internas e, conseqüentemente, à satisfação externa e a um serviço público que se quer de excelência.

Bibliografia

- Kusek, J., & Rist, R. (2004). *Ten Steps to a Result-based Monitoring and Evaluation System*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Matos, F. (2021). *Gestão do conhecimento*. FORGEP - 17.ª edição - Apresentação de sessão. [Não publicado].
- OECD. (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. Paris: [Tradução Ministério dos Negócios Estrangeiros / Instituto da Cooperação Portuguesa].
- OIT. (2018, 26 de fevereiro - 02 de março). Curso de Monitorização e Avaliação de Políticas de Emprego. Lisboa: [Materiais de apoio não publicados].
- OIT, Diogo, A. (2018, 26 de fevereiro - 02 de março). Apresentação «M&A - Dos conceitos à operacionalização». *Curso de Monitorização e Avaliação de Políticas de Emprego*. Lisboa: [Materiais de apoio não publicados].
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Boston-Mass.: Addison-Wesley Publishing.
- Sacavém, A. (2001). *Comunicação Interna nas Organizações*. FORGEP - 17.ª edição - Apresentação de sessão. [Não publicado].
- United Nations Development Group. (n.d.). *Theory of Change - UNDAF Companion Guidance*.