



# Guia

## “Gerir Projetos de Simplificação Colaborativos”

LISBOA, 15 DE MARÇO DE 2021



## Conteúdo

Equipa de Projeto .....	3
Enquadramento .....	4
Fases de ciclo da gestão de projeto.....	5
Mobilização e reporte.....	6
Constituição da equipa de projeto .....	6
Envolvimento e compromisso da equipa .....	8
Papéis, responsabilidades e reporte .....	9
Papéis e responsabilidades .....	9
Reporte.....	10
Gestão de riscos do projeto .....	11
Ferramentas .....	14
Fatores críticos de sucesso .....	17



## Equipa de Projeto

Abel Carreira  
Direção de Serviço de Promoção da Inovação na Gestão  
Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

Álvaro Almeida  
Direção de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão  
Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP, I.P.)

Elsa Belo  
Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

João Venâncio  
Direção de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão  
Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP, I.P.)

Manuel Maias  
Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento  
Polícia Judiciária (PJ)

Maria de Jesus Rodrigues  
Divisão de Comunicação e Relações Públicas  
Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

Pedro Engrácia  
Direção de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão  
Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP, I.P.)

Zaida Chora  
Equipa de Programas e Projetos Digitais Transformação Digital  
Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.)



## Enquadramento

Enquadrado no 3.º Plano de Trabalho Colaborativo da Administração Pública, na área de trabalho de “Simplificação Administrativa”, apresenta-se neste documento o projeto 1.4 - Guia “Gerir projetos de simplificação colaborativos”, que tem como objetivo apoiar as equipas da administração pública a gerir projetos colaborativos.

Partindo da identificação das fases do ciclo da gestão de projetos, descreve-se um conjunto de aspetos a ter em conta na definição da metodologia a adotar; na mobilização e constituição da equipa, na atribuição de responsabilidades, e no seu envolvimento e compromisso, incentivando-a a seguir os valores do “Manifesto Ágil”.

São, ainda, identificadas boas práticas a ter na gestão de riscos inerentes aos projetos, planeando com antecipação e evitando imprevistos, bem como a apresentação de algumas ferramentas mais adequadas a utilizar na gestão de projetos colaborativos, sobretudo em formato digital e no trabalho à distância.

As medidas de confinamento resultantes da atual crise pandémica, obrigaram uma grande parte da população ativa a adotar o teletrabalho. Embora o número de pessoas em regime de teletrabalho tenha vindo a aumentar ao longo dos anos, a pandemia veio acelerar processos de transição/transformação digital, que até então tinham iniciado, e impulsionar outros tantos que se encontravam em fase de planeamento.

Este contexto foi propício à geração de necessidades relacionadas com a continuidade da atividade económica, nomeadamente a nível das ferramentas informáticas e de comunicação que com a sua difusão tornaram possível, entre outras, a comunicação a distância com recurso a meios de elevada qualidade, a gestão de equipas e de atividades, a execução de tarefas e o desenvolvimento de trabalho criativo em formato colaborativo e num ambiente de cocriação.

## Fases de ciclo da gestão de projeto

De um modo geral, um projeto de simplificação administrativa pressupõe 4 fases chave:

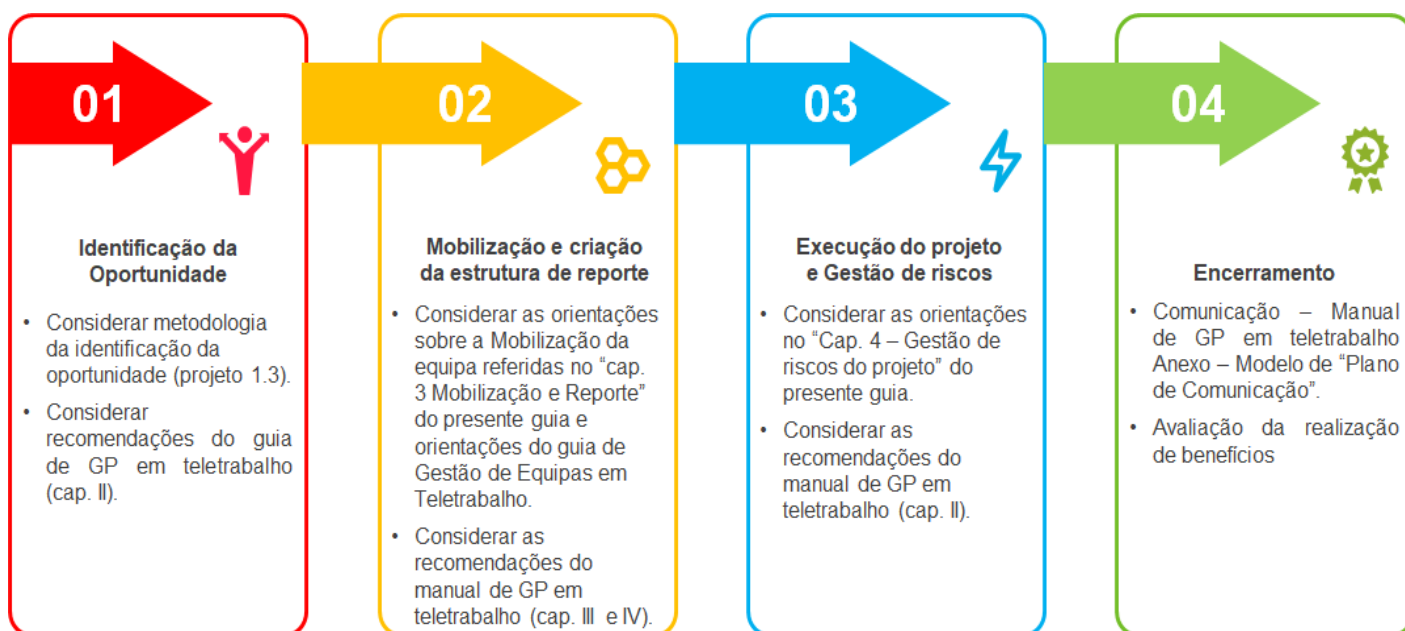


Figura 1 – Ciclo de vida da Gestão de Projetos (versão simplificada)

Ver "[Guia para a Gestão de Projetos em Teletrabalho](#)". Elaborado em maio de 2020, no âmbito do 1.º Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública.



## Mobilização e reporte

### Constituição da equipa de projeto

A equipa de projeto é criada e mobilizada de acordo com os problemas identificados, com os desafios a dar resposta e os resultados pretendidos em matéria de simplificação, orientados quer à satisfação das necessidades atuais e futuras de cidadãos e agentes económicos, quer à modernização e desenvolvimento das entidades públicas.

A equipa pode ser constituída por elementos de unidades orgânicas de uma entidade ou de várias entidades públicas, de uma ou mais áreas governativas, podendo, ainda, incluir elementos do setor privado, da academia e da sociedade civil, em função dos objetivos do projeto e das competências requeridas para a sua consecução.

A equipa de projeto deverá incluir elementos com competências diversas e complementares, de modo a capitalizar a formação e a experiência em diferentes áreas e disciplinas de conhecimento, trazendo para o projeto sinergias na forma de visões integradas, dinâmicas ágeis e respostas consequentes.

A equipa é constituída na fase de preparação do projeto, antes da reunião de arranque. A equipa é de constituição dinâmica, podendo integrar outros elementos, no decurso do projeto ou em fases específicas, em função da oportunidade e da mais valia expectável que vem a introduzir na equipa e na realização do projeto propriamente dito.

Para a constituição da equipa de projeto de simplificação colaborativo é necessário:

- Definir a natureza do problema ou desafio

A complexidade do projeto está diretamente relacionada com variáveis como: nível de transversalidade na administração pública (podendo envolver várias partes interessadas), importância relativa e valor potencial que pode aportar para os destinatários, recursos requeridos (tempo, meios materiais e financeiros), e sentido de urgência na sua conclusão.

- Identificar as competências necessárias na equipa

O perfil de competências dos elementos e da própria equipa é organizado em função de competências de gestão, comportamentais e técnicas.



Nota: Por vezes, algumas competências e perfis só são identificados como necessários durante o decorrer do projeto. Essa é uma situação normal, devendo a equipa de projeto contextualizar os recém-chegados, tendo em vista maximizar o seu contributo para o resultado final.

- Identificar os elementos que reúnem essas competências

A equipa é constituída com base numa combinatória, diversa e complementar, de elementos que detêm as competências necessárias para a realização do projeto, tendo em conta a sua formação de base e complementar, a experiência de gestão e participação em projetos e a experiência funcional ou especialização relevante para o âmbito do projeto.

- Definir a alocação dos elementos à equipa de projeto

Após a identificação da natureza do problema ou desafio e das competências requeridas, é importante estabelecer a afetação dos elementos que integram a equipa de projeto.

A adequação do tempo dedicado ao projeto, por cada elemento que constitui a equipa de projeto, é um fator primordial para a qualidade dos contributos e do resultado final obtido pela equipa.

Ver “[Guia de Apoio à criação de Equipas de Trabalho Transversal](#)”. Elaborado em maio de 2020, no âmbito do 1.º Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública.

## Envolvimento e compromisso da equipa

A equipa é estimulada a seguir os valores do “Manifesto Ágil”.



Figura 2 – Adaptado dos Valores do “Manifesto Ágil”

É, igualmente, incentivada a adotar uma dinâmica de funcionamento focada no propósito e no valor a entregar, com ritmo consistente e sentido de urgência, utilizando uma comunicação direta, franca e assertiva, e favorecendo a coesão, a capacidade adaptativa e o aproveitamento das competências diferenciadas.

O espírito de corpo e a liderança partilhada são, neste percurso conjunto, alavancas fundamentais de sucesso, assumido e celebrado.





Figura 3 – Adaptado dos Princípios do “Manifesto Ágil”

A observação prática destes valores e princípios, ajuda uma equipa a evidenciar uma *performance* compaginável com a de uma equipa de alto rendimento.

## Papéis, responsabilidades e reporte

### Papéis e responsabilidades

Dentro da equipa de projeto são atribuídas responsabilidades de acordo com a sua natureza, as competências dos seus elementos e os papéis atribuídos.

Dentro da versatilidade pretendida, são possíveis múltiplos arranjos na equipa, de modo que é vantajoso que esta estabeleça nas primeiras reuniões o ponto de partida de distribuição das responsabilidades e os mecanismos de autorregulação.

Os elementos que atuam como pontos focais para a interação com os destinatários, obtêm a clarificação dos requisitos, efetuam pontos de situação e transmitem informação de progresso



no projeto, validando a construção da solução em momentos acordados, antes e durante a sua entrega final.

## Reporte

A equipa adota modelos simplificados de reporte, incluindo de base:

- os objetivos,
- as atividades a realizar,
- o progresso em linha de tempo face ao estabelecido,
- os entregáveis (ou *milestones*)
- as soluções (produto) para o problema ou desafio apresentado.

A regularidade com que é efetuado o ponto de situação e o tipo de registo do reporte simplificado são acordados com os destinatários.

Este processo tem um efeito organizador, de apoio à comunicação, de utilização racional do tempo útil, em função da importância relativa das atividades, seguindo o enunciado para os princípios do “Manifesto Ágil”.

Em circunstâncias em que o projeto integra um conjunto de outros projetos, por exemplo, realizados no âmbito de um Plano de Trabalho Colaborativo, considera-se um nível de coordenação global ou de governação do plano e, nesse sentido, o reporte é agregado com os vários projetos e apresentado ao destinatário do Plano (por exemplo: membro do governo).

## Gestão de riscos do projeto

Projetos com múltiplas entidades e muitas pessoas envolvidas tendem a estar expostos a um número de riscos mais elevado, potencialmente com maior impacto sobre os objetivos do mesmo.

Propõe-se de seguida um conjunto de 10 passos para o tratamento desses riscos e a mitigação do seu impacto sobre o resultado final.

Enumere os riscos do projeto

Consiste em identificar qualquer evento ou condição que, caso ocorra, provoque um impacto negativo (ou positivo) nos objetivos do projeto, e relativamente ao qual é possível desenvolver um plano de resposta

Os riscos estão em todo o lado

E podem advir de inúmeros fatores, tais como (grau de complexidade do projeto, ambientais, culturais, financeiros, regulamentares, processuais, experiência dos intervenientes, calendário de execução, fornecedores, tecnologia, etc).

Foque a sua atenção nos riscos conhecidos

São aqueles que podem ser previamente identificados e cuja análise permite gerar um plano de resposta. Os riscos desconhecidos não podem ser geridos, embora possam beneficiar da experiência adquirida em projetos anteriores.

Elabore um Plano de Gestão de Riscos

Envolvendo toda a equipa de projeto, e onde devem constar, entre outros: a metodologia, os papéis e responsabilidades, o orçamento, o calendário, a descrição dos riscos, as categorias de risco, a definição das escalas de probabilidade/impacto, a matriz de riscos, a estratégia de resposta aos riscos, o modelo de monitorização e controlo dos riscos.

Avalie o nível de risco

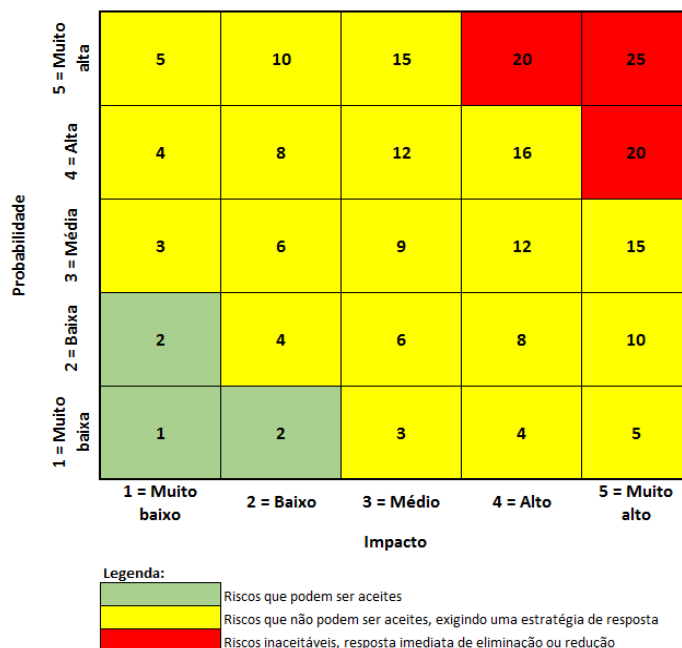
Porque só se consegue gerir o que se consegue medir, é importante medir o nível de risco de cada um dos riscos no projeto, utilizando, por exemplo, a seguinte fórmula:

$$\text{Nível de Risco} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

Construa a Matriz de Riscos

(recomendação metodologicamente alinhada com a *European Commission's PM<sup>2</sup> Methodology*)

Atribua graus de probabilidade a cada risco e quantifique a gravidade do impacto resultante da sua concretização (caso o risco se materialize). Faça a distribuição dos riscos na Matriz (abaixo) tendo por base aquelas duas dimensões.



	Muito baixa(o)	Baixa(o)	Média(o)	Alta(o)	Muito Alta(o)
	1	2	3	4	5
Probabilidade	< 5%	5% - 10%	10% - 25%	25% - 50%	> 50%
Impacto	< 1%	1% - 2%	2% - 5%	5% - 10%	> 10%

Figura 4 – Matriz de riscos (5x5)

O impacto pode refletir-se a vários níveis: orçamento, cronograma, entregáveis, danos reputacionais, legais, ou outros.

Identifique para cada risco os diferentes tipos de resposta

Uma vez construída a matriz de riscos, adote para cada risco a resposta que se afigurar mais adequada, sendo que, existem basicamente 4 tipos de resposta, as quais dependerão da maior ou menor aversão ao risco por parte dos elementos da equipa de projeto:



- Evitar o risco - alterar o âmbito, eliminando atividades (deixar de fazer algo)
- Reduzir o risco - adotar medidas para baixar a probabilidade e/ou consequências
- Transferir/Partilhar o risco - com terceiros; subcontratar ou fazer seguros
- Aceitar o risco - não fazer nada

Nunca abandone a gestão do risco

Pois, trata-se de um processo contínuo que deve estar presente em todas as fases do ciclo de vida do projeto, desde a ideia inicial ao encerramento do projeto.

Os riscos mudam de estado, a sua relevância altera-se ao longo do projeto, podem estar latentes ou podem concretizar-se, e podem surgir novos riscos não previstos.

Não se esqueça das lições aprendidas

Porque a vida é feita de projetos, e porque devemos sempre aprender com cada um deles, antes do encerramento, não se esqueça de anotar tudo o que correu bem e menos bem, para que, em projetos futuros possa tirar proveito dessa valiosa experiência.

Exemplos de riscos específicos em projetos de simplificação colaborativos

**Projeto com um âmbito mal definido (deficientemente delimitado):** esta circunstância constitui um risco na medida em que tende a desfocar a atenção da equipa de projeto e a dispersar o seu esforço. Apesar de tentador, não se pode/consegue simplificar tudo em simultâneo, por isso, impõe-se a tomada de medidas de mitigação, nomeadamente delimitadoras de âmbito, podendo conduzir à divisão do projeto em 2 ou 3.

**Objetivos do projeto potencialmente conflitantes com outras iniciativas paralelas em curso:** risco que, a materializar-se, pode conduzir ao encerramento precoce do projeto, dependendo da criticidade do conflito em questão. A resposta a este risco pode consistir em integrar na equipa de projeto um número mais vasto de elementos que possam fornecer uma visão o mais ampla possível da realidade adjacente.

## Ferramentas

Atendendo à multiplicidade de ferramentas tecnológicas/digitais disponíveis e considerando o processo de aprendizagem implicado, pretende-se com este guia apoiar o utilizador na identificação e definição de ferramentas informáticas e de comunicação que poderão sustentar a sua decisão no momento da adoção deste tipo de ferramentas.

### Então, porquê adotar ferramentas digitais?

- Maior diversidade, disponibilidade e melhores ferramentas digitais;
- Maior parte delas são de utilização gratuita;
- Acessível a todos e de fácil utilização

Mas antes de adotar qualquer ferramenta digital,



### Verifique/Analise a Estratégia da sua organização

A análise da estratégia da organização ou de outro documento de cariz estratégico é de elevada importância, considerando que estes tipos de documentos refletem as linhas orientadoras sobre o que a organização pretende alcançar no futuro. Esta análise tem como principal resultado oferecer um conjunto de elementos indicadores/indicativos sobre quais ou que tipo de ferramentas digitais possíveis poderão apoiar a concretização dos objetivos definidos pela estratégia.

### Então, pode começar por,

- Efetue uma pesquisa na internet. Reúna o máximo de informação disponível sobre diversas soluções/ferramentas existentes no “mercado”. **Estipule um conjunto de critérios** que considera adequados à sua organização (*p.e.* permite a partilha de ficheiros) e **elabore uma lista de ferramentas**.
- Efetue uma **seleção das soluções/ferramentas** que poderão estar **alinhas** com a estratégia de transformação digital e verificar da sua adequabilidade à organização. Faça o seu **TOP 5** de ferramentas.

**E estão disponíveis versões gratuitas das Ferramentas?**



### Importante reter,

- Antes de escolher qualquer ferramenta, **explore** o seu potencial e verifique quais as que se adequam à atividade que pretende realizar e/ou à organização.
- Diversas ferramentas gratuitas possuem **funcionalidades básicas**, tais como conversação com alta definição, partilha de ficheiros (documentos, links, imagens), download e upload de ficheiros em vários formatos (essencialmente texto e imagem), a edição de documentos (de preferência em formato colaborativo), a partilha de ecrã, a disponibilização de funcionalidades de gestão de atividades e equipas e de funcionalidades de criatividade e de cocriação. Verifique se as funcionalidades disponibilizadas correspondem às expectativas/necessidades da atividade e/ou da organização. **Experimente**.
- Garanta que todos utilizadores intervenientes na atividade **possuem conhecimentos básicos** da ferramenta a utilizar.

**COMO?** Pesquise por **guias rápidos** em formato vídeo para primeiros utilizadores, **crie um exercício** e envie para os intervenientes do projeto. [Consulte o anexo deste Guia para ver como.](#)

- Considera-se uma boa prática a **presença** de pelo menos um **utilizador com conhecimento avançado** na ferramenta a utilizar em cada atividade.

As ferramentas,



Figura 5 – Ferramentas colaborativas

Para mais informação sobre estas e outras ferramentas consulte o Plano colaborativo: [Guia para a Gestão de Projetos em Teletrabalho](#), o [Guia de Apoio à Criação de Equipas de Trabalho Transversal](#) e o anexo deste Guia.





## Fatores críticos de sucesso

O sucesso de um projeto, como é o caso dos projetos de simplificação colaborativos, depende de alguns fatores chave, tais como:

- Suporte do *sponsor*;
- Comunicação clara;
- Estimativas credíveis;
- Ética;
- Comprometimento de todos;
- Envolvimento ativo dos *stakeholders* do projeto;
- Gestor de projeto com poderes clarificados;
- Predisposição para a mudança;
- Experiência e *know-how* da equipa cobrindo todas as valências necessárias.