



**2021
PORTUGAL.EU**

**Programa de Liderança em
Intercâmbio**

Proposta de enquadramento geral

PROGRAMA DE LIDERANÇA EM INTERCÂMBIO DA UE

Proposta de enquadramento geral

17 de junho de 2021

© 2021 Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública

© 2021 Instituto Nacional de Administração, I.P.

Índice

Introdução	4
Principais características do programa-proposta.....	5
Âmbito	5
Principais objetivos	5
Valor acrescentado.....	6
Foco do intercâmbio.....	6
Duração	7
Formato	7
Dinâmica do Programa	8
Língua de trabalho	8
Requisitos da candidatura	8
Seleção dos candidatos.....	8
Gestão dos intercâmbios.....	8
Iniciativa de intercâmbio	9
Divulgação de vagas de intercâmbio	9
Prazo de candidatura.....	9
Produtos do projeto	9
Avaliação do programa	10
Condições de apoio do programa	10
Deslocações.....	10
Despesas de alojamento e alimentação.....	10
Formação.....	10
Financiamento	10
Gestão	11
Direitos dos participantes.....	11
Proteção social.....	11
Apresentação e início do projeto-piloto	11

Introdução

A liderança desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das Administrações Públicas. Encoraja e apoia estratégias inovadoras e o desenvolvimento de pessoas, equipas e organizações públicas para enfrentarem o ambiente em rápida mudança e os desafios do futuro, a fim de assegurar um melhor serviço público aos cidadãos e às sociedades. Por conseguinte, precisamos de criar condições que fomentem a aceleração do desenvolvimento e a capacidade de criação de valor dos líderes públicos.

Este Programa de Liderança em Intercâmbio é uma proposta da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia e foi concebido com os contributos de parceiros dos Estados-Membros da UE e da Comissão Europeia, no contexto da Rede de Administrações Públicas Europeias (EUPAN) e da Rede de Diretores de Institutos e Escolas de Administração Pública (DISPA).

Em 2022 terá lugar, em Portugal, um projeto-piloto de acordo com o quadro geral do Programa de Liderança em Intercâmbio da UE. O projeto-piloto destina-se a testar e avaliar a funcionalidade e a aplicabilidade do Programa de Liderança em Intercâmbio da UE, a fim de identificar e fazer as melhorias necessárias para apoiar a implementação generalizada do Programa.

O projeto-piloto funcionará num modelo híbrido, com atividades presenciais e remotas realizadas durante o intercâmbio. As atividades de preparação e acompanhamento serão exclusivamente realizadas à distância.

A participação no projeto-piloto requer a definição de um projeto ou proposta de valor a acordar pelas partes envolvidas: o dirigente intermédio com pelo menos dois anos de experiência no cargo, a instituição de origem e a instituição de acolhimento. Este acordo definirá também a duração do programa de intercâmbio individual, as principais atividades e os resultados esperados.

Cada programa de intercâmbio individual será avaliado pelas partes envolvidas, destacando os aspetos positivos e os benefícios e identificando as necessidades de melhorias futuras.

A iniciativa visa colocar dirigentes em cargos de direção intermédia das Administrações Públicas dos Estados-Membros da União Europeia e/ou das Instituições Europeias em diferentes contextos de colaboração que permitam a partilha de conhecimentos e experiências de aprendizagem de imersão de boas práticas em políticas, programas, instrumentos de gestão e serviços públicos. Visa também criar uma rede de líderes da Administração Pública na União Europeia, fomentar uma cultura de serviço público orientada para a Europa e reforçar o espírito de cidadania europeia.

A Presidência espera que esta proposta-quadro geral seja utilizada pelos Estados Membros e/ou as Instituições da UE para o desenvolvimento de projetos de intercâmbio no setor público.

Principais características do programa-proposta

Âmbito

Os participantes individuais são dirigentes em cargos de direção intermédia nas administrações do governo central/ federal dos Estados-Membros da União Europeia e e/ou das Instituições Europeias.

Cada Estado-Membro deverá identificar a que correspondem "dirigentes em cargos de direção intermédia" no seu quadro nacional.

Os candidatos apresentam os seus projetos, construídos de acordo com as suas necessidades específicas enquadradas pelo âmbito da sua instituição nacional. A seleção da instituição de acolhimento deve ser adequada aos objetivos do projeto.

O Programa visa alcançar um projeto tripartido partilhado, harmonizando as três partes envolvidas: "dirigentes intermédios", instituições "de origem" e instituições "de acolhimento", embora possam ser desenvolvidos projetos específicos pelos participantes nas suas instituições e Administrações Públicas de origem, apoiados pela troca de experiências e pelos conhecimentos adquiridos.

Tendo em mente o âmbito do projeto a ser implementado, a instituição nacional define a participação interna dos dirigentes intermédios.

Principais objetivos

O programa tem o seguinte conjunto de objetivos:

- Permitir que dirigentes intermédios do setor público participem num programa de intercâmbio de desenvolvimento de liderança em outras administrações centrais/federais da UE e/ou nas Instituições Europeias, promovendo a aprendizagem num contexto real, em contacto direto com outras realidades de liderança, através de atividades de aprendizagem integrada, visitas e reuniões no terreno, a fim de conhecerem atividades, projetos e estudos de casos diferentes;
- Promover a cooperação transfronteiriça na/com a UE;
- Ter uma experiência fora do contexto organizacional e nacional, estimulando a reflexão conjunta e a partilha de perspetivas e, portanto, a aprendizagem mútua;
- Melhorar a transferência de conhecimentos em rede (mensurável);
- Promover o desenvolvimento dos líderes da Administração Pública, proporcionando vias de aprendizagem alternativas e enriquecedoras;
- Atuar simultaneamente como um mecanismo de reconhecimento e motivação;

- Criar uma rede de líderes da administração pública da UE;
- Promover uma cultura de serviço público orientada para a Europa e reforçar o espírito de cidadania europeia.

Valor acrescentado

O programa coloca a tónica no valor tangível permitido pelo intercâmbio, pelo que as atividades são concebidas com esse propósito em mente.

A cooperação transfronteiriça dos Estados-Membros, a criação de redes e a partilha de experiências em contacto direto com diferentes contextos organizacionais, administrativos, jurídicos e culturais, juntamente com a possibilidade de trocar pontos de vista, práticas, problemas, soluções, informação com os pares, contribuem para:

- Estimular programas, projetos e iniciativas, capitalizando a experiência adquirida e as competências desenvolvidas;
- Líderes com uma experiência profissional enriquecida através de diferentes experiências de aprendizagem;
- Inovação através do fomento de novas ideias e perspetivas, de um pensamento “fora da caixa” e do contacto com novas formas de organização do trabalho;
- Uma aprendizagem com os pares e num contexto real de trabalho que se revela mais eficaz do que uma formação convencional;
- Desenvolvimento das competências dos líderes;
- Melhoria do desempenho dos líderes individuais;
- Aumento da motivação dos líderes;
- Impacto positivo no desenvolvimento e no desempenho da organização de origem graças ao aumento de competências, conhecimentos, experiências adquiridas pelos líderes durante a sua participação no programa;
- Impacto positivo no desenvolvimento e desempenho da organização de origem devido ao aumento de competências, conhecimentos, experiências adquiridas pelos líderes durante a sua participação no programa.

A implementação do programa e o seu impacto devem ser avaliados tanto a nível nacional como europeu.

Foco do intercâmbio

O conteúdo do programa centrar-se-á em temas relevantes para o serviço público, incluindo os pilares identificados pela Comissão Europeia para os Planos Nacionais de Recuperação - Regulamento RRF 12.2.2021: transição verde; transformação digital; crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, incluindo coesão económica, emprego, produtividade, competitividade, investigação, desenvolvimento e inovação, e um mercado interno eficiente com pequenas e

médias empresas (PME) fortes; coesão social e territorial; saúde, e resiliência económica, social e institucional com o objetivo, entre outros, de aumentar a preparação e a capacidade de resposta a crises; e políticas para a próxima geração, a infância e a juventude, tais como educação e competências.

O programa deve também contribuir para a transformação e modernização das Administrações Públicas.

Cada programa individual é implementado com um acordo tripartido relativamente ao foco do intercâmbio, às principais atividades e aos efeitos positivos esperados.

Duração

O programa acomoda vários graus de liberdade e adaptação às necessidades dos participantes e das entidades envolvidas. A duração é um dos parâmetros que reflete esta adaptação.

A duração global da fase-piloto e do programa será voluntária e acordada entre as partes.

A longo prazo, está previsto um intercâmbio de média duração com um máximo de 3 meses. A flexibilidade da duração (até 3 meses ou mais) está diretamente relacionada com os objetivos, as atividades e o financiamento específicos propostos para o programa.

No entanto, pode ser prolongado em situações específicas se acordado entre as partes.

Mais uma vez, a duração do programa será sempre baseada no acordo estabelecido e terá igualmente em conta as exigências e responsabilidades profissionais dos participantes nas entidades de origem e as necessidades de manter a eficiência da sua atividade.

Formato

O programa estimula um formato híbrido (presencial e virtual), sendo até três as partes envolvidas na definição das atividades a realizar no intercâmbio (atividades no local de trabalho, visitas a outras organizações e instituições, estudos de casos, formação, etc.).

Para o projeto-piloto, as Administrações Públicas envolvidas podem e são convidadas a estabelecer formatos flexíveis a fim de equilibrar o tempo e as necessidades de todas as partes.

Globalmente, são considerados três momentos principais: o primeiro consiste na preparação do processo (remoto), o segundo no intercâmbio presencial e o terceiro no seguimento (remoto).

Dinâmica do Programa

As Administrações Públicas que se candidatem a organizar/receber um programa de intercâmbio em liderança devem selecionar um projeto no âmbito dos temas abrangidos pelo programa.

O Programa pode incluir uma ou mais entidades públicas alvo, de um ou mais ministérios de um ou mais países.

Língua de trabalho

As línguas de trabalho são estabelecidas para cada projeto por acordo entre as partes. Uma língua de trabalho comum ou qualquer outra Língua Oficial da UE pode ser combinada com a língua materna quando o participante é fluente na língua materna da instituição de acolhimento.

Requisitos da candidatura

O participante deve ter pelo menos 2 anos de experiência no cargo (Dirigente intermédio).

Outros requisitos são estabelecidos de acordo com os temas e projetos elegíveis.

Seleção dos candidatos

A seleção do candidato será realizada pelas administrações nacionais envolvidas.

Gestão dos intercâmbios

A instituição/ponto de contacto para a cooperação no âmbito do programa será determinada/designada em cada Estado-Membro e/ou na Instituição Europeia, por exemplo, este papel poderá ser desempenhado por escolas ou institutos nacionais de administração.

As principais tarefas podem incluir a promoção e a comunicação no âmbito do programa.

É importante comunicar, entre outros, o valor real do programa (o que o programa acrescenta às administrações públicas da UE) e o valor acrescentado da participação dos dirigentes intermédios.

Compete a cada Estado membro e/ou à Instituição Europeia determinar outras tarefas específicas.

Iniciativa de intercâmbio

A iniciativa é tomada pela Administração Pública do Estado-Membro ou pela Instituição Europeia interessada em realizar um projeto-piloto, ou por uma iniciativa de um participante que tenha intermediado com sucesso um projeto entre duas ou mais instituições (sendo uma delas, a sua instituição de acolhimento).

Divulgação de vagas de intercâmbio

Durante o Piloto, cada Estado-Membro será responsável pela gestão do projeto de candidatura e da fase de seleção. Após uma revisão conjunta, este procedimento pode ser mantido ou adaptado a fim de intensificar este projeto e ajustar o modelo de governação adequado.

Prazo de candidatura

Durante o Piloto cada Estado-Membro será responsável pela gestão do projeto de candidatura e fase de seleção. Por este motivo, os prazos dependem de cada projeto.

Atualmente, o objetivo é fornecer um quadro para o projeto a ser implementado ao longo de 2022 (ano civil).

Produtos do projeto

No final do programa, cada participante deve apresentar à organização de origem e anfitriã um relatório de avaliação do programa de intercâmbio individual, destacando o seu valor acrescentado para a própria liderança, a administração e/ou a sua organização nacional, bem como um possível projeto de melhoria a ser implementado. No caso de um programa desenvolvido com base num projeto tripartido, este relatório realizará a avaliação do projeto, envolvendo todos os participantes.

Em suma, o investimento no programa deve resultar num retorno tangível para a Administração Pública como um todo e também para o participante, para a entidade de origem e para a instituição de acolhimento.

Avaliação do programa

Cada programa de intercâmbio será avaliado pelos participantes, destacando os aspetos positivos e identificando as necessidades futuras de melhoria.

Pode ser realizada uma reunião virtual ou (eventualmente) presencial entre a administração de origem e a administração anfitriã, a fim de avaliar os resultados do projeto partilhado.

Condições de apoio do programa

Deslocações

Na fase-piloto este investimento deve ser apoiado pela administração do país de origem (financiando uma viagem de ida e volta entre os Estados-Membros envolvidos).

Despesas de alojamento e alimentação

Tendo em vista a reciprocidade, é desejável que as instituições de acolhimento possam financiar ou indicar soluções de alojamento e alimentação acessíveis para o participante durante o período acordado (a utilização de alojamentos públicos e de cantinas da administração pública nacional poderia ser uma solução).

Esta abordagem pretende promover um programa de duas vias, proporcionando a oportunidade de fazer um intercâmbio nos dois sentidos (com tempo gasto nos Estados-Membros de todos os participantes durante o projeto de intercâmbio).

Formação

Cabe à administração anfitriã suportar os custos associados, caso seja previamente acordado realizar um curso de formação (instalações, equipamento técnico, formadores, documentos ...).

Será emitida pela administração organizadora uma Declaração de Participação no Programa.

Financiamento

Nesta fase, nenhum financiamento europeu está previsto ou aprovado.

Gestão

Ainda não está prevista nem aprovada uma coordenação centralizada a nível europeu. Os acordos de reciprocidade serão a base para o desenvolvimento de projetos de intercâmbio.

Direitos dos participantes

Os dirigentes intermédios continuarão a ser pagos pela sua instituição e origem e terão direito a uma compensação *per diem* ou similar.

Para a fase-piloto, espera-se que tanto os custos de alojamento como os de deslocação sejam cobertos pela administração do país de origem, caso não tenha sido acordado qualquer acordo de reciprocidade.

Proteção social

Durante o programa de intercâmbio, os serviços nacionais de saúde e proteção do participante devem cobrir situações de doença, acidente, invalidez e morte.

Apresentação e início do projeto-piloto

A ideia do projeto-piloto em Portugal será apresentada na Reunião Informal dos Ministros da Administração Pública da UE que terá lugar em 22 de junho de 2021, em Lisboa, e será implementada em 2022.



2021PORTUGAL.EU

