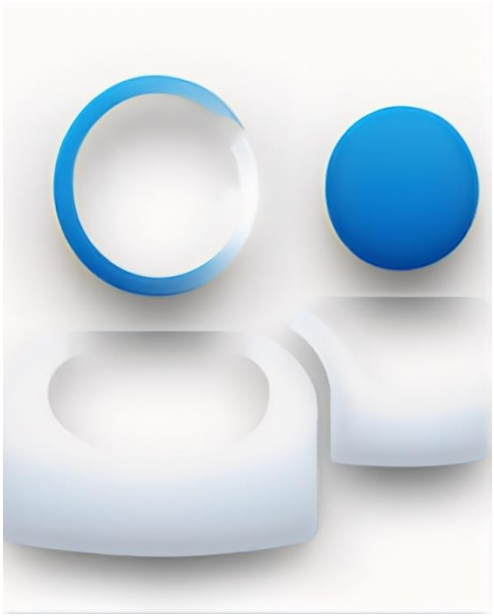
Relatório de Projeto

PROJETO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Portal "QUEM É QUEM"

Pós-Graduação em Direção na Administração Pública

Projeto Final FA>AP 2



Catarina Bernardo

Gustavo de Ataíde Ramos

José Conchinha

Márcia Gomes

Ano Letivo 2023/2024

Índice

Índice 2

Índice de Figuras e Gráficos 4

Lista de Siglas 5

1. Introdução 6

2. Equipa de Projeto 7

3. Objetivos Gerais e Específicos 8

4. Contextualização 9

4.1. IES 9

4.2. Desafios da Gestão de Recursos Humanos numa IES 9

4.3. A Importância do conhecimento das pessoas 10

4.4. Análise SWOT 11

5. Projeto: Portal "Quem é Quem" Institucional 15

5.1. Funcionalidades Principais 15

5.2. Tipo de Utilizadores 17

5.3. Inserção e Validação dos Dados 18

5.4. Tipos de Pesquisa - Exemplos 19

5.5. Partes Interessadas 20

5.6. Impacto Esperado 21

5.7. Plano de Comunicação 22

5.8. Monitorização e Manutenção 22

6. Planeamento do Projeto 24

6.1. Recursos Necessários 24

6.1.1. Recursos Humanos/Equipa de Projeto 24

6.1.2. Recursos Materiais/Físicos 25

6.1.3. Recursos Financeiros 26

6.1.3.1. Orçamento Portal “Quem é Quem” - Receitas/Despesa - Saldo 26
6.2. Atividades/Tarefas 28
6.2.1. Levantamento de Requisitos 28
6.2.2. Executar | Revelação 28
6.2.3. Monitorização e Manutenção 29
6.2.4. *Milestones*/Entregáveis 30
6.2.5. Diagrama de *Gantt* e Matriz de Responsabilidades do Projeto 30
7. Conclusão 32
8. Bibliografia 33
9. Anexos 34
Anexo 1 – Cronograma de Atividades e Matriz de Responsabilidades 34
Anexo 2 – Perfil, Atividades/Funções e Competências da Equipa de Projeto 38
Anexo 3 – Questionário 43
Anexo 4 - Guião de Entrevista 46
Anexo 5 – Ficha Técnica 49

Índice de Figuras e Gráficos

Figura 1 - Matriz SWOT 13

Figura 2 - Tabela de Métricas de Qualidade 23

Figura 3 - Receitas 26

Figura 4 - Despesas 27

Figura 5 - Saldo 27

Lista de Siglas

SIGLA	NOME
AP	Administração Pública
CMS	*Content Management System* (Sistema de Gestão de Conteúdos)
CRP	Constituição da República Portuguesa
ESP-IT	Especialistas de Informática
IES	Instituições de Ensino Superior
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RH	Recursos Humanos
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, aprovado pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro
TS-Comunicação	Técnico Superior de Comunicação
TS-RH	Técnico Superior de Recursos Humanos

1. Introdução

O presente projeto “Portal - Quem é Quem” apresenta uma proposta para resolver um dos principais desafios enfrentados pelas instituições da AP, designadamente pelas IES, o qual se consubstancia na falta de conhecimento sobre as funções, competências e responsabilidades de cada um dos serviços e dos seus colaboradores (designadamente dos trabalhadores não docentes e não investigadores), por parte dos demais, o que dificulta a comunicação interna e a colaboração eficiente e eficaz.

A gestão interna dos Recursos Humanos e a comunicação eficaz representam um desafio contínuo que afeta diretamente o desempenho e a colaboração entre os diversos serviços e demais estruturas internas de organização das instituições. Acresce que a complexidade das estruturas e a diversidade de funções dos colaboradores tornam a comunicação interna frequentemente ineficaz, resultando na duplicação de esforços e na perda de tempo. Além disso, a falta de visibilidade e de conhecimento sobre quem faz o quê na instituição pode comprometer o alcance dos objetivos organizacionais e a eficiência na prestação de serviços, quer no ensino, quer na investigação no que concerne às IES.

Propomos com este projeto uma solução prática para este problema recorrente e complexo através da criação de um portal interno denominado "Quem é Quem". Esta plataforma tem como objetivo centralizar e disponibilizar informação sobre cada colaborador da instituição, incluindo o nome, serviço onde pertence, funções específicas, competências, contatos e a localização física do serviço, permitindo uma pesquisa fácil e rápida por nomes, funções ou serviços. Através desta solução, pretende-se melhorar significativamente a comunicação interna, facilitar a coordenação de atividades entre diferentes serviços e valorizar os RH, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente.

Pretende-se que às simples questões de “Quem é Quem” e de “Quem faz o Quê” não se tenha de analisar os Regulamentos de Serviços da Instituição, o Mapa de Pessoal e, muitas vezes, inúmeras trocas de e-mails e telefonemas.

Por seu turno, a imagem da instituição face ao exterior será manifestamente melhorada, uma vez que se pretende que quem venha a contatar com a instituição não se veja envolvido numa troca de e-mails ou de telefonemas contínuos até chegar ao correto interlocutor. Assim, no primeiro contato com a instituição o respetivo trabalhador terá uma ferramenta para direcionar a questão para o serviço e trabalhador com competência para a resposta.

Desta forma, o trabalho em apreço analisa os benefícios esperados do portal, como seja, a otimização da comunicação, da produtividade, o reconhecimento das competências individuais, a valorização do capital humano, a imagem da instituição, assim como, apresenta-se um plano detalhado de implementação do portal, bem como as tecnologias a serem utilizadas e o impacto esperado.

2. Equipa de Projeto

A equipa do projeto é composta pelos seguintes membros:

- Catarina Bernardo, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade NOVA de Lisboa;
- Gustavo de Ataíde Ramos, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade NOVA de Lisboa;
- José Conchinha, Reitoria da Universidade NOVA de Lisboa;
- Márcia Gomes, Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Leiria.

Todos os membros desempenham funções em IES. Três membros na Universidade NOVA de Lisboa e um no Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria). Apesar das duas IES se encontrarem em localizações geográficas diferentes (Lisboa e Leiria) e terem regimes jurídicos próprios, apenas em parte coincidentes, constatámos que os problemas são transversais e as soluções encontradas são em grande parte as mesmas.

O facto de cada membro da equipa exercer funções em áreas distintas dentro de cada uma das instituições traz para o projeto uma diversidade de perspetivas que permite criar mais valor no produto final, ter uma visão mais alargada das necessidades e das potencialidades da ferramenta.

3. Objetivos Gerais e Específicos

O desenvolvimento do portal "Quem é Quem" tem como objetivo geral a criação de uma solução que melhore a organização interna das IES, facilitando o acesso à informação sobre os colaboradores, suas funções, competências e responsabilidades, otimizando-se, deste modo, os processos de comunicação e garantindo-se que todos os colaboradores conhecem não só a instituição, mas, igualmente, os seus colegas.

Definiram-se, ainda, os seguintes objetivos específicos:

- Facilitar a identificação de cada serviço e de cada colaborador e o conhecimento das suas funções, competências e responsabilidades dentro da instituição;
- Melhorar a coordenação entre os serviços;
- Promover uma comunicação interna mais eficiente e efetiva entre os diferentes serviços;
- Minimizar falhas de informação e duplicação de esforços;
- Melhorar a comunicação externa e a imagem dos serviços e, inerentemente, da instituição;
- Valorizar os colaboradores e aumentar o seu bem-estar organizacional com o reconhecimento das suas funções, competências e do seu papel na instituição;
- Facilitar a integração de novos colaboradores na instituição;
- Implementar uma ferramenta eficaz e efetiva de conhecimento da estrutura e do funcionamento interno da instituição.

Por fim, outro dos objetivos do portal, ainda que secundário, é a sua replicabilidade, isto é, a possibilidade de implementação deste noutras IES ou serviços da AP, ou mesmo entidades privadas, conseguindo-se, inerentemente, mitigar o custo financeiro inicial com o desenvolvimento do portal.

4. Contextualização

4.1. IES

As IES em Portugal desempenham um papel fundamental na promoção do ensino e investigação científica, contribuindo para o desenvolvimento social, económico e cultural do país.

Assim, as IES, nomeadamente as públicas, como por exemplo o IPLeiria, ou com regime fundacional, como por exemplo a UNL, têm como uma das suas missões a satisfação da necessidade coletiva constitucionalmente consagrada do direito ao ensino e ao acesso ao ensino superior (artigos 74.º e 76.º da CRP), assegurando uma oferta de ensino e investigação de qualidade, cumprindo, assim, a sua missão com eficácia e eficiência com o melhor modelo de governação e organização (artigo 12.º do RJIES) dentro do quadro da sua autonomia de gestão, a qual compreende a liberdade científica, pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial (n.º 2 do artigo 76.º da CRP e artigo 11 do RJIES).

De notar que as IES, ao prestarem um serviço público e como entidades públicas, sendo o caso, estão sujeitas a um conjunto de normativos que visam garantir, nomeadamente, a transparência, a eficiência e a prestação de contas. No entanto, estas enfrentam diversos desafios, como sendo a necessidade de gerir recursos limitados, a pressão para inovar e a procura por uma maior internacionalização.

Deste modo a gestão de uma IES é complexa, sendo necessária a articulação entre as dimensões académica, científica e administrativa, criando-se um ambiente que promova a autonomia académica, a excelência científica e a ligação com a comunidade.

Esta realidade exige que os colaboradores que exercem funções numa IES compreendam claramente o papel e as responsabilidades de cada membro da comunidade académica (alunos, docentes, investigadores e colaboradores não docentes e não investigadores), de forma a aumentar a eficácia e a eficiência, as quais só se alcançarão, a nosso ver, através da efetiva cooperação, coordenação e colaboração.

4.2. Desafios da Gestão de Recursos Humanos numa IES

Em qualquer instituição, mas especialmente numa IES, os recursos humanos são essenciais, sendo que a gestão profissionalizada dos mesmos é hoje indispensável, de forma a se conseguir um aproveitamento eficaz do potencial dos colaboradores (docentes, investigadores e trabalhadores não docentes e não investigadores), almejando-se, assim, quer as metas individuais, quer as organizacionais.

Existe cada vez mais a necessidade de uma verdadeira cultura organizacional nesse sentido, associada a práticas e diagnósticos efetuados de forma profissional e por técnicos especializados, nomeadamente

dos serviços de recursos humanos (quer na criação de políticas de recrutamento, quer na gestão e desenvolvimento das carreiras, quer ainda nas formas de comunicação da organização a novos colaboradores, o chamado *onboarding*).

No que concerne ao referido *onboarding*, não se tratará unicamente de dar a conhecer a cultura da instituição ao novo trabalhador, mas, igualmente, a sua estrutura, competências dos diversos serviços, procedimentos internos, ferramentas de trabalho e restantes colegas.

Outro dos aspetos a destacar e que representa um desafio nas IES passa pela necessidade de coordenação e conhecimento dos colaboradores dos serviços que exercem funções não apenas na respetiva unidade orgânica, mas, também, aqueles que exercem funções nos serviços centrais e vice-versa, existindo a necessidade de uma gestão integrada, pois os procedimentos administrativos correm muitas vezes os seus termos nas unidades orgânicas e nos serviços centrais, atendendo às respetivas competências estipuladas legalmente.

Outro dos desafios advém da coexistência de diversas carreiras dispares entre si nas IES, nomeadamente as carreiras dos colaboradores não docentes e não investigadores, dos docentes e dos investigadores, as quais envolvem desafios próprios relacionados, nomeadamente, com o recrutamento, a progressão na carreira, a formação, a motivação, a atração e a retenção de talento, sendo que a resposta a estes é crucial para garantir o bom funcionamento e o sucesso das instituições.

4.3. A Importância do conhecimento das pessoas

Conhecer as pessoas dentro de uma organização não é apenas uma questão de gestão de recursos humanos, mas sim um componente essencial para o sucesso organizacional. Quando os colaboradores se conhecem uns aos outros e entendem as suas funções específicas, a colaboração e a eficiência aumentam.

Mas não basta conhecermos quem são as pessoas, sendo essencial saber onde estão e o que fazem.

Saber quem faz o quê na instituição e onde o faz é essencial para evitar duplicação de esforços, melhorar a comunicação e garantir que os colaboradores estejam corretamente direcionados nas solicitações e interações diárias, tanto internamente como externamente à instituição.

Este conhecimento é essencial para a simplificação de procedimentos administrativos complexos e na redução do tempo necessário para a execução de tarefas. Quanto maior a dimensão da instituição, será proporcionalmente superior o número de processos e solicitações e a especialização dos respetivos colaboradores, os quais, muitas vezes, aprofundam os seus conhecimentos e competências para dar resposta a determinado tema.

Assim, não sabendo onde está quem faz o quê, não saberemos quem deve, por ter competência para o efeito, responder ou apoiar na resposta a determinada solicitação. Consequentemente, não se atinge o fim último da instituição com eficácia, eficiência e efetividade.

Desde modo, entendemos que é essencial saber responder às questões: Quem é? Onde está? e O que faz? Ou seja, quem somos, onde estamos e o que fazemos.

4.4. Análise SWOT

Como forma de obter uma visão estruturada dos desafios e oportunidades que as IES enfrentam, no que concerne à gestão dos seus Recursos Humanos, propõe-se a aplicação de uma análise SWOT, que permitirá identificar os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Pontos Fortes:

- **Corpo técnico, administrativo e de gestão experiente e qualificado:** Com formação especializada para o desempenho das suas tarefas, o que potencia a excelência académica e de investigação;
- **Infraestruturas Informáticas Adequadas**: Com capacidade para suportar o Portal, fator essencial para o sucesso do mesmo;
- **Capacidade para captar apoio financeiro:** As IES são entidades elegíveis a inúmeros programas e avisos de financiamento, e detêm Recursos Humanos com experiência para a elaboração de candidaturas bem-sucedidas.

Pontos Fracos:

- **Dificuldade de Comunicação Interna:** A comunicação entre diferentes estruturas e serviços é frequentemente ineficaz, especialmente em ambientes descentralizados. Tal situação poderá dificultar o desenvolvimento, implementação e monotorização do Portal;
- **Conflitos de Interesses entre Serviços e Departamentos:** A coordenação entre serviços e departamentos, muitas vezes descentralizados, pode ser dificultada por interesses divergentes ou falta de alinhamento, o que irá afetar o uso e a eficácia do Portal.
- **Resistência à Mudança:** O desenvolvimento e implementação de um novo Portal pode encontrar resistência por parte de alguns colaboradores

Oportunidades:

- **Programas de Financiamento Nacionais e Internacionais:** A existência de programas de financiamento, como o "Ciência Mais Digital" no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), são uma oportunidade para as IES desenvolverem e implementarem o Portal, sem elevados custos;
- **Inovação Tecnológica em Crescimento:** A crescente disponibilidade de novas tecnologias, como a inteligência artificial, entre outras.
- **Formação e Desenvolvimento Profissional Continuado:** Atualmente existem cursos de formação online, workshops e programas de certificação relacionadas com as novas tecnologias, por exemplo a plataforma NAU, entre outras.

Ameaças:

- **Restrições Orçamentais:** são um desafio significativo, que poderá colocar em risco as atualizações e manutenção da plataforma a longo prazo;
- **Desafios na Gestão de Carreiras:** A progressão na carreira académica e administrativa é muitas vezes vista como lenta e burocrática;
- **Questões de Privacidade e Segurança:** A proteção de dados dos colaboradores é essencial, devendo ser cumprido, nomeadamente, o RGPD. Qualquer falha de segurança poderá ter implicações legais e éticas;
- **Mudanças Organizacionais e Legais:** Alterações nas políticas de gestão pública ou nos regimes jurídicos das IES poderá afetar a continuidade do portal ou exigir modificações significativas.

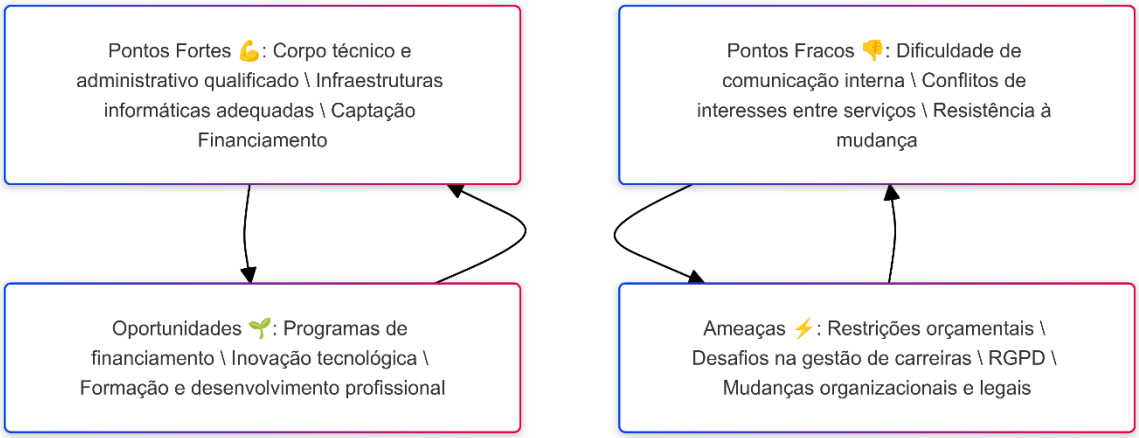


FIGURA 1 - MATRIZ SWOT

Considerando o sobredito, o Portal "Quem é Quem", após a sua entrada em produção, exigirá uma monitorização e manutenção contínua.

Assim, é crucial identificar e mitigar riscos pós-projeto, nomeadamente:

- **Envolvimento Geral da IES na Implementação:** O desenvolvimento, monitorização e adaptação do portal exigem a coordenação e envolvimento de diversas áreas (recursos humanos, informática, comunicação), o que pode aumentar a complexidade e o tempo de implementação;
- **Necessidade de Monitorização e Adaptação Contínua:** O portal requer atualizações constantes dos perfis dos colaboradores, o que pode ser um processo burocrático e demorado;
- **Resistência à Mudança:** O desenvolvimento e implementação de um novo portal pode encontrar resistência por parte de alguns colaboradores;
- **Custos de Implementação e Manutenção:** O projeto envolve investimento em tecnologia, formação e recursos humanos, podendo existir constrangimentos financeiros, especialmente em contextos com restrições orçamentais das IES.

No entanto, as mais valias do Portal superam os riscos associados, através de:

- **Melhoria da Eficiência Organizacional:** O portal permite otimizar os processos (saber quem é quem e quem faz o quê), o que se traduz no aumento da eficiência global da organização;
- **Melhor Integração de Novos Colaboradores:** O sistema simplifica o processo de *onboarding*, isto é, ajuda os novos colaboradores a conhecerem as estruturas internas, as suas funções e as dos restantes colaboradores, facilitando, deste modo, a sua integração;
- **Reforço da Imagem Institucional:** A melhoria da comunicação e o aumento da eficiência institucional, conseguida com o portal, contribui para uma imagem interna e externa mais

positiva, promovendo, consequentemente, uma melhor interação com os *stakeholders* internos e externos;

- **Aumento do Trabalho em Equipa:** O projeto pode fomentar uma maior colaboração entre diferentes serviços e departamentos, melhorando o trabalho em equipa e a inovação nas IES.

Destarte, o portal "Quem é Quem" permite a sistematização da informação dos colaboradores, a satisfação e a valorização dos Recursos Humanos, melhorando. assim, a comunicação interna dentro da IES. No entanto, o portal obriga a uma monitorização e adaptação contínua, pelo que é necessário o envolvimento contínuo dos diversos serviços dentro da instituição. Este desafio, se não for bem gerido, pode impactar negativamente o portal tornando-o, consequentemente, obsoleto.

5. Projeto: Portal “Quem é Quem” Institucional

O portal “Quem é Quem” será uma plataforma digital interativa e dinâmica, destinada a reunir informações detalhadas e atualizadas sobre todos os colaboradores da instituição.

Inspirado na dinâmica do jogo "Quem é Quem", o portal adota uma abordagem interativa, permitindo aos utilizadores acesso à informação de cada colaborador como nome, departamento e/ou serviço ao qual pertence, responsabilidades específicas, competências e a localização do seu serviço. Pretende-se o conhecimento mútuo entre os membros da organização e a promoção de um ambiente de colaboração e comunicação mais eficiente e eficaz.

Os objetivos desta plataforma visam melhorar a comunicação interna, facilitar o reconhecimento de competências e aumentar a eficiência organizacional. O portal servirá como um guia prático e eficiente para todos os colaboradores, promovendo a interação e a conectividade entre os diversos serviços e departamentos.

Com foco na interação entre colaboradores, o portal será uma plataforma "com e para pessoas", que centralizará as informações de todos, promovendo uma comunicação eficaz e facilitando a identificação de responsáveis por temas específicos. Pretende-se que a plataforma fomente uma cultura de transparência, colaboração e valorização do capital humano da organização.

A plataforma em apreço será implementada, numa primeira fase, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade NOVA de Lisboa, pretendendo-se, de futuro, a sua replicação noutras instituições, nomeadamente o Instituto Politécnico de Leiria.

5.1. Funcionalidades Principais

O portal foi concebido com várias funcionalidades que visam otimizar a interação entre os colaboradores e a gestão das informações, promovendo uma conectividade mais orgânica e eficaz entre os departamentos e serviços da instituição.

As principais funcionalidades do portal são:

- **Perfis Detalhados dos Colaboradores**: Cada colaborador terá um perfil individual, completo e atualizado, contendo:
    - Nome completo e foto profissional atualizada – para facilitar a identificação visual;
    - Departamento ou serviço ao que pertence - detalhar onde o colaborador desempenha funções, permitindo uma rápida localização;

- Responsabilidades específicas e projetos - descrever as principais funções desempenhadas pelo colaborador, além dos projetos atuais nos quais ele está envolvido, ajudando na distribuição de tarefas e na colaboração entre equipas;
- Competências e habilidades – Permitindo a pesquisa por especialistas em temas específicos;
- Formas de contato diretas - com a inclusão de métodos rápidos de comunicação, como o e-mail, o chat e o telefone, para que a interação entre colaboradores seja eficiente e imediata;
- Identificação do Serviço ou Departamento: permite saber as competências, funções e responsabilidades de cada serviço ao departamento.

- **Pesquisa por Competências:** A ferramenta de pesquisa avançada permitirá que os colaboradores encontrem outros colegas com base em critérios detalhados, tais como, nome, função, departamento ou competências específicas. Essa funcionalidade será essencial para:
  - Identificação de especialistas: auxiliar na formação de equipas multidisciplinares, localizando-se colaboradores com competências específicas que possam ser úteis em determinados projetos;
  - Apoio na solução de problemas: facilitar a localização de pessoas com habilidades específicas para solucionar desafios rapidamente;
  - Otimização de recursos humanos: maximizar o uso das capacidades da força de trabalho da instituição, alocando profissionais adequados para cada tarefa.
- **Integração com Ferramentas de Comunicação:** O portal será integrado às ferramentas de comunicação internas da instituição, como sistemas de chat corporativo, e-mails e plataformas de gestão de projetos. Essa integração permitirá que os colaboradores entrem em contato diretamente uns com os outros, de forma rápida e sem a necessidade de sair do ambiente do portal. Os principais benefícios dessa integração incluem:
  - Acesso instantâneo à comunicação - com a possibilidade de enviar mensagens instantâneas ou e-mails diretamente a partir do perfil de um colaborador;
  - Agilidade na troca de informações - eliminação de barreiras de comunicação, promovendo o intercâmbio fluido de informações entre os serviços.
- **Notificações e Alertas:** Os colaboradores poderão personalizar as suas preferências para receber notificações e alertas relevantes sobre:
  - Atualizações de perfis de colegas: mudanças nas responsabilidades ou no status de projetos de outros colaboradores;

- Mudanças nas equipas ou departamentos: informações sobre novas contratações, promoções ou mudanças estruturais;
- Alertas sobre eventos internos: informações sobre reuniões, *webinars*, formações ou outros eventos que possam ser relevantes para os colaboradores.

Esta funcionalidade manterá os colaboradores sempre atualizados sobre o que está a acontecer na instituição, sem a necessidade de verificar constantemente o portal.

- **Atualizações Dinâmicas:** O portal será atualizado em tempo real, permitindo que os colaboradores atualizem suas informações diretamente quando houver mudanças nas suas responsabilidades ou na aquisição de novas competências (sujeitas a validação por parte dos Recursos Humanos ou do Dirigente do colaborador). Desta forma, garantir-se-á que o portal esteja sempre atualizado e seja uma fonte fiável de informações. A atualização dinâmica permite:
  - Reduzir a burocracia através da eliminação da necessidade de processos demorados para atualização de informações;
  - Manter os dados atualizados garantindo que os perfis estejam sempre atualizados refletindo a realidade atual da organização.

5.2. Tipo de Utilizadores

Pretende-se que o portal seja acessível por todos os colaboradores internos da instituição, utilizando as credências fornecidas via e-mail, sendo que podem ser criados perfis diferenciados de permissão de acordo com as necessidades e responsabilidades dos utilizadores, sendo assim possível a restrição a determinadas informações.

No que concerne a utilizadores externos à instituição, os mesmo terão, igualmente, acesso ao portal, mediante um registo prévio e fornecimento de credenciais via e-mail, mas com uma restrição de acesso à informação, estando apenas disponível a informação básica do colaborador, como sendo, nomeadamente, nome, serviço e e-mail.

Por seu turno e quanto à informação dos serviços (“pesquisa por serviço ou departamento”), a mesma estará disponível na totalidade quer aos utilizadores internos, quer aos externos que tenham as respetivas credenciais de acesso.

5.3. Inserção e Validação dos Dados

A inserção e validação de dados no portal dependerão da tipologia dos dados em apreço, em conformidade, nomeadamente com o RGPD.

Desta forma e em articulação com o Encarregado de Proteção de Dados (DPO) da Instituição, cumprir-se-ão todos os processos e procedimentos patentes do RGPD de forma a obedecer com os princípios, deveres e imposições do mesmo.

De notar que a inserção dos dados será realizada por dois tipos de intervenientes e em diferentes momentos: inicialmente, durante a entrada em produção, e, posteriormente, com a contratação de novos colaboradores.

- **Inserção e validação de Dados pela área dos Recursos Humanos:** Os dados essenciais e de base, como sendo o nome, fotografia, serviço, divisão, função, e-mail, local de trabalho e anteriores serviços serão inseridos pela área de Recursos Humanos, assim como a sua atualização.

  Estes dados são críticos e servem como ponto de partida para que o colaborador possa complementar ou atualizar informações mais específicas.

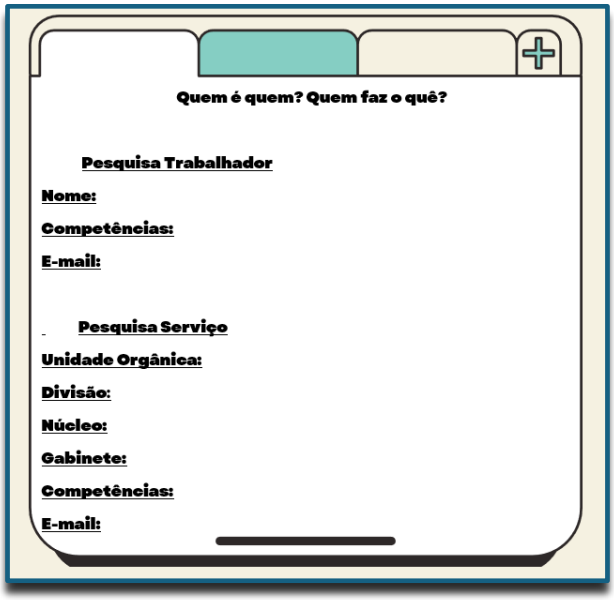
  Os dados relativos aos serviços ("pesquisa por serviço ou departamento"), nomeadamente as competências, serão igualmente preenchidos pela área dos Recursos Humanos, assim como a sua atualização.
- **Inserção de Dados pelo Colaborador**: O colaborador é responsável por inserir dados que dizem respeito à sua experiência, formação, atividades e competências ou informações adicionais, como a atualização de contactos, habilitações literárias, ou registos de participação em formações ou certificações, assim como a sua atualização.

  As informações em apreço apenas estarão disponíveis no portal após a validação do respetivo dirigente.

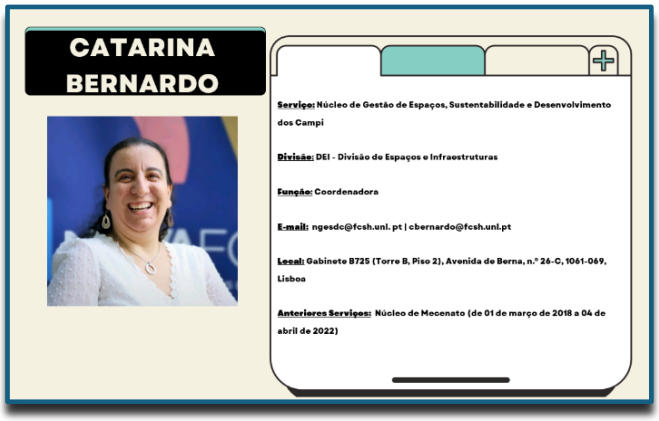
5.4. Tipos de Pesquisa - Exemplos

O portal permitirá fazer vários tipos de pesquisa. Por forma a ilustrar as potencialidades do mesmo enumeramos 2 exemplos de pesquisa:

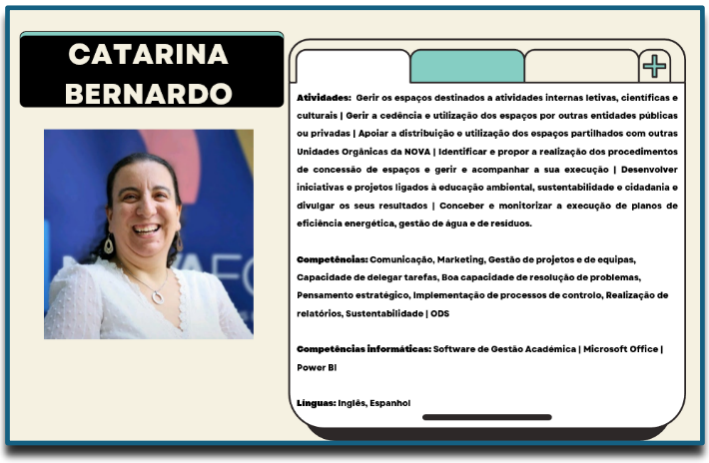
a. Página Inicial



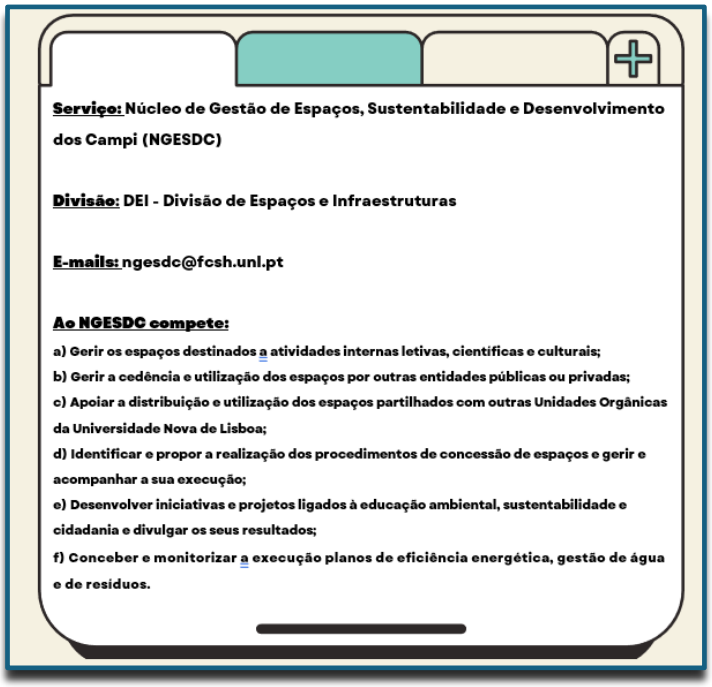
b. Pesquisa por nome do colaborador – Exemplo de resultado obtido



c. Pesquisa por competências - Exemplo de resultado obtido



d. Pesquisa por serviço ou departamento – exemplo de resultado obtido



5.5. Partes Interessadas

As partes interessadas (*stakeholders*) referem-se aos intervenientes que beneficiam, ou que são afetados pela implementação de um projeto, neste âmbito consideramos, como partes interessadas:

- Órgãos de Gestão – membros da instituição com responsabilidade decisória para implementar o portal;
- Chefes de Divisão/Coordenadores de Serviço - elemento de direção intermédia, responsáveis por uma divisão, serviço ou gabinetes;

- Gestor de Projeto – elemento transversal aos diversos níveis funcionais, responsável pelas diferentes fases de planeamento, controlo e acompanhamento na implementação e manutenção do portal;
- Colaborador – qualquer elemento da entidade ou organização, que possa ser considerado como fornecedor e recetor de informação.

5.6. Impacto Esperado

A implementação deste projeto visa trazer uma série de benefícios significativos para a organização, impactando positivamente a comunicação, a eficiência e a satisfação dos colaboradores. Espera-se que o portal digital contribua de maneira importante para a melhoria da eficiência no trabalho e da gestão interna.

Os principais impactos esperados incluem:

- **Melhoria na Comunicação Interna:** Ao centralizar e tornar as informações sobre as funções e competências facilmente acessíveis o portal reduzirá significativamente o tempo necessário para encontrar as pessoas certas dentro da organização. Isso resultará numa maior rapidez nas interações. Com os perfis detalhados, ficará claro para todos quem é responsável por cada assunto.
- **Aumento da Eficiência Organizacional:** A visão mais clara das responsabilidades e competências dos colegas permitirá uma colaboração mais eficaz, evitando a duplicação de esforços, ou seja, vai permitir que exista uma maior coordenação de atividades, os projetos e iniciativas poderão ser mais bem organizados, com alocação eficiente de recursos humanos; e uma economia de tempo e esforço resultando na redução do tempo necessário para identificar quem é responsável por tarefas ou quem possui as competências necessárias para resolver um problema;
- **Maior Satisfação dos Colaboradores:** A transparência proporcionada pelo portal e o reconhecimento das competências individuais contribuirão para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e motivador, o que poderá aumentar o envolvimento, o bem-estar e a produtividade dos colaboradores, permitindo um ambiente de colaboração.

Estes benefícios prometem transformar a maneira como a organização gere as informações e interage internamente, trazendo melhorias tangíveis para o dia a dia dos colaboradores, nomeadamente, na forma como trabalham e se comunicam. Mais, facilitará a reorganização das equipas, funcionado como uma autêntica ferramenta de gestão ou, se necessário, identificação de carência em áreas especificas, orientando a formação profissional ou direcionado para recrutamento externo.

5.7. Plano de Comunicação

A elaboração de um plano de comunicação para o Portal "Quem é Quem" exige uma abordagem estratégica que assegure a compreensão clara do propósito do portal e da sua utilidade por parte do público-alvo.

Os objetivos específicos do Plano de Comunicação podem ser definidos como:

- Consciencialização - dar a conhecer ao público-alvo (colaboradores) os benefícios resultantes da utilização do portal;
- Envolvimento – incentivar o uso regular do portal e a sua atualização constante;
- Posicionamento – estabelecer o portal como uma fonte confiável de informação sobre os colaboradores da instituição.

O plano de comunicação será direcionado, principalmente, a dois públicos-alvo: os dirigentes para que compreendam como a utilização do portal pode facilitar o seu trabalho diário, valorizar os colaboradores e contribuir para a construção de equipas mais motivadas; e os colaboradores para que percebam que o uso do portal permite uma identificação mais rápida e eficaz dos seus colegas, além de fornecer acesso a informações atualizadas.

As estratégias de comunicação previstas incluem os seguintes meios: e-mails institucionais, intranet, *webinars*, sessões informativas, redes sociais institucionais e outros meios a definir pela equipa da comunicação, envolvida no projeto.

O envolvimento e motivação dos dirigentes intermédios será essencial para o sucesso do portal, numa ótica de utilizadores, mas também de validadores da informação disponibilizada pelos seus colaboradores. Devem servir de exemplo ao completar os seus perfis e promover o uso do portal junto das suas equipas. Além disso, o seu apoio será fundamental para explicar a importância do portal e como este pode melhorar o trabalho colaborativo, para tal, uma das estratégias a aplicar será a gravação de pequenos vídeos com depoimentos dos líderes, reforçando a utilidade do portal.

5.8. Monitorização e Manutenção

Para garantir o funcionamento contínuo e eficácia do portal, será implementado um plano de monitorização e manutenção que inclui:

- **Suporte Técnico Contínuo:** Será disponibilizado suporte técnico constante para solucionar eventuais problemas e para garantir a otimização do portal conforme necessário, assegurando que o sistema se mantenha funcional e eficiente, com uma resposta rápida a questões técnicas, através da correção de bugs (resolução de problemas técnicos que possam surgir) e a

otimização de funcionalidades com melhorias contínuas no desempenho do portal conforme *feedback* dos utilizadores;

- **Revisões Periódicas:** Serão realizadas revisões semestrais para atualizar as informações do portal, garantindo que o portal continue a refletir com precisão a estrutura e as necessidades da instituição, incluindo a atualização das informações com a verificação de que os perfis estejam sempre atualizados e a avaliação de novas funcionalidades através da introdução destas conforme a evolução das necessidades organizacionais. Estas revisões ajudarão a manter a relevância e a eficácia do portal ao longo do tempo.

Métrica	Descrição	Momento de Avaliação	Frequência
Satisfação dos Utilizadores	Avaliação da satisfação dos colaboradores com a plataforma, incluindo funcionalidades e interface.	Revisão semestral	Semestral
Tempo Médio de Pesquisa	Tempo médio gasto por um utilizador para encontrar a informação desejada (colaborador, função, etc.).	Após entrada em produção e revisão semestral	Semestral
Taxa de Sucesso das Pesquisas	Percentagem de pesquisas concluídas (não abandonadas sem resultados) com sucesso pelos utilizadores.	Após entrada em produção	Semestral
Taxa de Utilização da Plataforma	Número de utilizadores ativos na plataforma comparado ao total de colaboradores.	Após entrada em produção e revisão semestral	Semestral
Atualização de Perfis	Percentagem de perfis de colaboradores atualizados em relação ao total de perfis existentes.	Revisão semestral	Semestral
Feedback de Sugestões e Melhoria	Número de sugestões de melhoria recebidas e implementadas no sistema.	Após entrada em produção e revisão semestral	Semestral
Resolução de Problemas Técnicos	Tempo médio de resolução de *bugs* e problemas técnicos reportados pelos utilizadores.	Após entrada em produção	Contínua
Formação dos Utilizadores	Percentagem de colaboradores que receberam formação para utilizar a plataforma.	Após entrada em produção	Uma vez
Integração com Ferramentas Externas	Avaliação da eficácia da integração da plataforma com outros sistemas de comunicação e gestão.	Após entrada em produção	Semestral
Adaptação e Aceitação da Plataforma	Nível de aceitação da plataforma pelos colaboradores e departamentos, medido através de inquéritos.	Revisão semestral	Semestral

FIGURA 2 - TABELA DE MÉTRICAS DE QUALIDADE

6. Planeamento do Projeto

6.1. Recursos Necessários

6.1.1. Recursos Humanos/Equipa de Projeto

A implementação do projeto carece de uma equipa multidisciplinar, que integra profissionais de áreas distintas, que assegurem – de forma competente - a execução das atividades. Assim, deverão ser considerados:

- **Técnicos Superiores na área dos Recursos Humanos (TS-RH):** Os TS-RH serão os profissionais mais versáteis e indicados para o desenvolvimento de algumas das fases do projeto, em particular na recolha dos requisitos, elaboração dos questionários e guiões de entrevistas, bem como no tratamento e análise dos dados recolhidos. Entende-se que a experiência destes técnicos e compreensão das diferentes tipologias de RH na organização será crítica para esta fase. Deverão, também, assumir a criação de conteúdos para a plataforma e a formação dos utilizadores-chave;
- **Especialistas de Informática (ESP-IT):** Os ESP-IT assumem, naturalmente, as tarefas mais técnicas do projeto. Deverão criar e gerir os questionários online, tratamento dos dados e, sobretudo, o desenvolvimento - manutenção - da plataforma, assegurando que esta seja funcional e adequada aos objetivos do projeto. Durante a fase de testes, estes especialistas, também, deverão assegurar a supervisão do processo de migração de dados, correção de erros (*bugs*) e a entrada em produção da plataforma, garantindo que o sistema estará preparado;
- **Técnicos Superiores de Comunicação (TS-Comunicação):** Os TS-Comunicação estarão, mais do que quaisquer outros profissionais numa organização, vocacionados para a preparação e condução das entrevistas, análise do *feedback* nas restantes equipas e construção do plano de comunicação. Assumem um papel determinante na divulgação interna e externa do projeto, garantindo que os utilizadores - *stakeholders* - compreendem os objetivos e vantagens da ferramenta que passarão a dispor. Serão ainda responsáveis pela elaboração dos conteúdos, de base formativa, facilitadores da integração dos utilizadores na nova plataforma;
- **Gestor de Projeto:** Será, naturalmente, o responsável pela coordenação e supervisão do projeto. Este profissional garante a articulação das diversas componentes do projeto, supervisiona e prioriza a implementação das mesmas, de acordo com o cronograma e metas estabelecidas. Define a sua atuação através da ligação entre a equipa de projeto e os *stakeholders*, devendo, para tal, adotar uma comunicação eficiente e tendo a responsabilidade de resolver quaisquer problemas que possam surgir. O gestor é, também, responsável pela

monitorização constante do progresso do projeto, assegurando que este se mantém alinhado com os objetivos estabelecidos.

6.1.2. Recursos Materiais/Físicos

A execução de um projeto desta natureza implica, obviamente, o investimento em infraestrutura de base tecnológica, tanto para a criação da ferramenta, como para manutenção e, ao longo do tempo de produção, para a sua utilização.

Assim, devem ser consideradas:

- **Infraestrutura Tecnológica:** A escolha da infraestrutura a utilizar – os meios materiais - dependerá do confronto das necessidades identificadas pelo gestor do projeto, objetivos da plataforma e a resposta do prestador de serviço a adjudicar, considerando os seguintes critérios:
    - O recurso a um *Content Management System* (CMS) com capacidade para a criação de perfis de utilizadores individuais e a integração com outras plataformas de comunicação e gestão já existentes na organização como, por exemplo, o sistema de gestão documental;
    - A disponibilização de um ambiente de testes, que permita o desenvolvimento e manutenção contínua da plataforma digital;
    - O portal deverá oferecer ao utilizador uma interface intuitiva, responsiva, compatível com PC, Mac e dispositivos móveis, de acordo com as melhores práticas em acessibilidade digital;
    - Pela conformidade com o RGPD e legislação em vigor ou a aprovar, assegurando a proteção dos dados pessoais dos utilizadores e colaboradores das instituições.
- **Software de Pesquisa e Análise de Dados:** Os trabalhos prévios à implementação da plataforma implicam uma extensiva recolha de dados, através de questionários e entrevistas. Deste modo, trona-se imprescindível o recurso a *software* dedicado que permita uma análise estatística e qualitativa dos resultados, que se refletirá na qualidade do desenho e informação presente na ferramenta;
- **Equipamentos:** A criação e implementação de uma plataforma desta envergadura necessita de ser acompanhada por um levantamento e eventual atualização do parque informático da organização. A disponibilização de uma ferramenta avançada por utilizadores com acesso a máquinas obsoletas, resulta numa enorme frustração, comprometendo a eficácia da solução bem como a própria reputação da mesma, junto das equipas. Assim, será crítico que sejam disponibilizados os equipamentos necessários, como computadores, redes e servidores locais

ou remotos eficientes, que assegurem a conectividade e eficiência na partilha de informação e no desenvolvimento das tarefas solicitadas.

6.1.3. Recursos Financeiros

Aspeto vital para concretização deste (e de qualquer outro) projeto será a disponibilização de recursos financeiros. Mais, o próprio processo de decisão para a execução do mesmo – e eventual financiamento por entidades externas – dependerá de um orçamento bem desenhado, bem como da identificação das fontes de financiamento.

Assim, em primeiro lugar o orçamento deve considerar:

- **Custos com RH:** Devem incluir os vencimentos dos membros da equipa de projeto, bem como os custos relacionados com formação das pessoas envolvidas;
- **Aquisição de Tecnologias e Software:** Custos de aquisição de licenças de *software*, aquisição de servidores e redes, despesas de manutenção da infraestrutura tecnológica e aquisição de equipamentos necessários para a desenvolvimento e entrada em produção da plataforma;
- **Despesas Operacionais:** O orçamento deve contabilizar o custo das despesas relacionadas com a reuniões, deslocações e estadias, alimentação, material de escritório, bem como qualquer outro recurso necessário à implementação do projeto;
- **Margem para Desvios:** deve considerar uma percentagem para eventuais desvios resultantes do desenvolvimento e da implementação do projeto tais como: atrasos face ao previsto, desenvolvimento de novas funcionalidades ou a alteração de critérios anteriormente previstos.

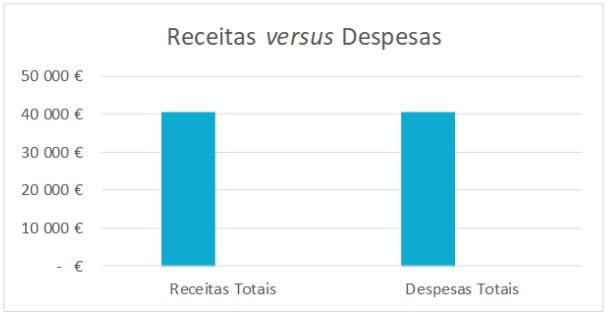
6.1.3.1. Orçamento Portal “Quem é Quem” - Receitas/Despesa - Saldo

Rúbrica Receitas	Estimativa	Real	Variância
04 Taxas, Multas e Outras Penalidades			- €
04 01 Taxas			- €
04 01 22 Propinas	10 000,00 €		- 10 000,00 €
06 Transferências Correntes			- €
06 03 Administração central			- €
06 03 01 Estado	3 276,00 €		- 3 276,00 €
06 09 Resto do Mundo			- €
06 09 01 União Europeia — Instituições			- €
Projeto UNL Erasmus KA131 - X	5 000,00 €		- 5 000,00 €
RE-C05-i08: Ciência Mais Digital	22 200,00 €		- 22 200,00 €
Receitas Totais	40 476,00 €		- 40 476,00 €

FIGURA 3 - RECEITAS

Rúbrica Despesas	Estimativa	Real	Variância
01 Despesas com Pessoal	- €		- €
01 01 03 Trabalhadores FP	2 500,00 €		2 500,00 €
01 01 13 Subsídio de Refeição	184,71 €		184,71 €
01 03 05 Contribuições para a segurança social	591,70 €		591,70 €
07 01 Aquisição de bens de capital	- €		- €
07 01 08 Software Informático	30 000,00 €		30 000,00 €
02 Aquisição de Bens e Serviços	- €		- €
02 01 Aquisição de Bens	- €		- €
02 01 08 Material de Escritório	200,00 €		200,00 €
02 02 Aquisição de Serviços	- €		- €
02 02 15 Formação	1 000,00 €		1 000,00 €
02 02 19 Assistência Técnica	5 000,00 €		5 000,00 €
02 02 17 Publicidade	1 000,00 €		1 000,00 €
Total	40 476,41 €		40 476,41 €

FIGURA 4 - DESPESAS



Saldo	Estimativa	Real	Variância
Receitas Totais	40 476 €	- €	- 40 476 €
Despesas Totais	40 476 €	- €	40 476 €
Saldo -	0 €	- €	0 €

FIGURA 5 - SALDO

Considerando que o principal objetivo do projeto apresentado não é a comercialização, mas sim a sua replicação pelas instituições da AP e, eventualmente, no futuro, por entidades privadas, o saldo entre as despesa e receitas é nulo. As IES podem financiar este projeto através de diversas fontes de financiamento: orçamento de estado, propinas, prestações de serviços ou então, aproveitar oportunidades de financiamento através da submissão de candidaturas a programas e aviso nacionais e internacionais. Face ao exposto o projeto apresentado, que representa uma mais-valia não financeira, tem um potencial significativo de crescimento e sustentabilidade futura.

6.2. Atividades/Tarefas

Todo o planeamento e execução do projeto exigem uma organização e calendarização detalhada das atividades, permitindo uma monitorização permanente do progresso dos trabalhos e resultados intercalares.

As fases incluem diagnóstico, execução, avaliação, identificação de marcos e entregáveis, bem como a definição de um cronograma detalhado que guia a implementação do projeto.

6.2.1. Levantamento de Requisitos

O levantamento detalhado de requisitos ou diagnóstico será crucial para a compreensão da problemática que se propõe resolver. Não poucas vezes se inicia intuitivamente um projeto que se propõe resolver um (ou vários) problema e um diagnóstico mais preciso, junto dos diversos *stakeholders* aponta para direções ligeiramente diferentes das iniciais.

Esta fase envolve as seguintes atividades:

- **Questionário:** da elaboração de questionários aos *stakeholders* e análise dos dados que resultam destes é vital para a equipa de projeto definir qual o rumo a tomar nas opções ao longo do projeto. A informação extraída dos questionários deve ser tratada, analisando padrões, tendências e lacunas no serviço;
- **Entrevistas:** Com os resultados supra, dever-se-á avançar para uma fase da análise crítica dos resultados, completando-os com a criação de guiões para entrevistas[1] com *stakeholders* e colaboradores-chave, com o intuito de ajudar a equipa a obter informações detalhadas sobre as necessidades específicas identificadas por cada área da organização.
- **Análise conjunta dos dados recolhidos (Requisitos):** Nesse momento, deverão ser reorientadas as decisões estratégicas do projeto. Basicamente, será o produto dos questionários e das entrevistas a definir os requisitos a implementar.

6.2.2. Executar | Revelação

Com base no diagnóstico realizado, a fase de execução foca-se na implementação das ações necessárias para responder às necessidades identificadas. As atividades nesta fase incluem:

- **Especificação dos Requisitos (plataforma):** Neste momento, a equipa de trabalho já estará na posse de toda a informação - tratada - necessária ao desenvolvimento da plataforma. O

[1] Ver Anexo 2 - Guião de Entrevista: Conhecimento e Gestão de Funções e Competências na Organização

gestor do projeto, mais do que o problema encontrado – que desencadeou o projeto – percebe, melhor que nunca, que respostas a organização espera. Será capaz de detalhar e especificar os conteúdos da plataforma/site, e passar à fase da elaboração do caderno de encargos (prestação de serviços), a que se seguirá, naturalmente, a adjudicação do serviço (do desenvolvimento plataforma/Web).

- **Desenvolvimento de Requisitos (*Designer* Plataforma):** A equipa de informática do adjudicatário desenvolverá plataforma tecnológica, com os melhores princípios de *Design UX/UI*, respeitando os requisitos detalhados em caderno de encargos, em articulação com a equipa interna de projeto. A produção de versões beta e a sua apresentação à equipa de projeto e *stakeholders*, com o intuito de recolher propostas de melhoria, permitirá rever e aprimorar progressivamente o produto em fase de protótipo, antes da entrada em produção;
- **Formação dos Utilizadores Chave:** A equipa de projeto, interna TS-RH terá a responsabilidade de organizar sessões de formação para os colaboradores que utilizarão a plataforma, para que todos estejam prontos para operar o sistema com eficácia, tirando partido pleno das suas funcionalidades. Esta equipa terá também a responsabilidade de implementar, juntamente com o adjudicatário, a Elaboração do Plano de Comunicação;
- **Entrada em produção da plataforma:** Antecedida por uma fase de testes em modo de produção com o intuito de identificação de *bugs* antes da implementação plena.

6.2.3. Monitorização e Manutenção

A fase de Monitorização e Manutenção será absolutamente crucial na garantia de que os objetivos do projeto serão atingidos e que a implementação bem-sucedida. Incluem:

- **Revisão semestral da informação disponibilizada:** A plataforma será avaliada pelo público-alvo, com ferramentas similares ao do levantamento de requisitos e o *feedback* recolhido analisado para identificação das áreas a melhorar. Os resultados serão analisados determinando o impacto do projeto, com base em métricas definidas previamente, como:
    - Grau de satisfação dos utilizadores;
    - Percentagem de utilizadores que completam uma pesquisa com sucesso;
    - Outras a articular com o prestador de serviços.

  Esta avaliação permanente deverá permitir a criação de uma ferramenta adaptável às reais necessidades dos utilizadores;
- **Suporte contínuo:** Com base nos testes realizados e no *feedback* em produção, eventuais falhas ou áreas de melhoria serão identificadas e corrigidas/melhoradas, garantindo que o produto cumpre cada vez melhor o seu propósito.

6.2.4. *Milestones*/Entregáveis

Os ***milestones*** funcionam como referências para monitorização do progresso do projeto. Para tal, importa que estes sejam claramente definidos, para que seja percetível que cada fase está a cumprir o calendário determinado.

Os principais ***milestones*** do projeto incluem:

- **Entrega do Protótipo da Plataforma:** Verificação, por parte da equipa de projeto e *stakeholders* da primeira versão da plataforma, abrindo a porta às primeiras sugestões e melhorias;
- **Formação Concluída:** A conclusão da formação permite determinar o momento-chave no projeto, assumindo-se que os colaboradores da organização possuem as bases para utilização da plataforma;
- **Entrada em Produção:** A entrada da plataforma em produção será o principal marco de conclusão da fase de implementação e o início da sua utilização prática pela organização.

6.2.5. Diagrama de *Gantt* e Matriz de Responsabilidades do Projeto

O **Diagrama de *Gantt*** constitui uma ferramenta para o mapeamento do tempo investido no projeto. Desta forma, será possível visualizar o progresso do projeto, facilitando a alocação de recursos e prevenindo/corrigindo eventuais derrapagens na execução.

No Diagrama de *Gantt*, cada atividade do projeto estará representada ao longo de uma linha temporal, permitindo identificar visualmente:

- **Prazos para cada fase:** As datas de início e fim de cada tarefa e *milestone* são referenciadas, permitindo à equipa de projeto manter cronograma geral do projeto sob controlo.
- **Interdependências:** Através da identificação de quais as atividades com procedências de outras, o Diagrama de *Gantt* facilita a gestão dos riscos e a alocação eficaz de recursos.

A **Matriz de Responsabilidades** indica, como seria de esperar, qual o indivíduo/equipa com a responsabilidade pela execução ou monitorização de cada tarefa, permitindo uma sinalização clara da responsabilidade de cada elemento das equipas. Possibilita, sobretudo, reforçar o compromisso de cada pessoa envolvida e, por outro lado, evitar tarefas que caiam em “terra de ninguém” ou duplicação de competências. Esta matriz define:

- **Responsáveis pela execução das atividades:** Cada tarefa tem um responsável identificado, permitindo a prestação de contas e o acompanhamento do progresso.

- **Pontos de contacto para cada área:** Para cada fase do projeto, é designado um ponto de contacto, facilitando a comunicação interna e a coordenação entre os vários membros da equipa.

Em suma, estas ferramentas de planeamento: Diagrama de *Gantt* e Matriz de Responsabilidades, procuram garantir que todas as atividades são realizadas de forma estruturada, dentro do prazo e com uma definição rigorosa das responsabilidades, contribuindo para o sucesso do projeto.

7. Conclusão

O portal "Quem é Quem" nas IES apresenta-se como uma solução prática e inovadora para enfrentar os desafios relacionados com a comunicação interna e a gestão de recursos humanos. A implementação desta plataforma permite melhorar significativamente a organização interna, facilitando a identificação de cada colaborador e das suas funções, o que, por sua vez, evita a duplicação de esforços e fomenta a cooperação entre os diversos departamentos e serviços.

Além disso, ao proporcionar uma visão clara e acessível sobre quem são os colaboradores e o que fazem, o portal promove um maior sentimento de pertença e valorização dentro da instituição. Isto não só contribui para a eficiência operacional, mas também fortalece o compromisso dos colaboradores com os objetivos institucionais. A criação de uma cultura organizacional mais transparente e colaborativa torna-se, assim, um objetivo alcançável.

Por fim, este projeto apresenta-se como uma ferramenta replicável e adaptável a outras IES potenciando a melhoria da comunicação interna e da eficiência em todo o setor. Podendo, também, ser um bom exemplo de uma inovação tecnológica que teve o seu início na AP e pode ser replicada por entidades privadas.

8. Bibliografia

- Alves, António Miguel da Silva, (2022), "Transformação Digital na Administração Pública - Estudos de Competências para os Dirigentes Intermédios", projeto de Dissertação da NOVA *Information Management School*, Universidade NOVA de Lisboa;

- Canotilho, J.J. Gomes, e, Moreira, Vital (2014), Constituição da República Portuguesa Anotada – Vol. I, 4.ª Edição, Coimbra Editora;

- Maximino, Jéssica Patrícia Ferreira Cruz, "Motivação de Recursos Humanos na Administração Pública", projeto de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto de Contabilidade e Administração de Coimbra, maio de 2018;

- Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina e; Gomes, Jorge F.S.; Cunha, Rita Campos e; Cabral-Cardoso, Carlos, Marques, Carlos Alves, "Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano", Edições Sílabo, 3.ª Edição, 2020;

- Santos, José (2022). "A Gestão de Pessoas na Administração Pública em Portugal – Um futuro por construir". Disponível em: https://comunicarh.com/a-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-em-portugal-um-futuro-por-construir/;

- Soininen, Tiina, "Mechanisms of Change in Public Management Projects", artigo online, SAGE OPEN, april-june, 2013;

- Portal da Agência para a Modernização Administrativa: https://www ama.gov.pt/;

- Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho, programa Europa Digital para o período de 2021-2027: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018PC0434.

Legislação:

- Regulamento (UE) n.º 2016/679, do Parlamento Europeu 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 (RGPD);

- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, aprovado pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro;

- Decreto-Lei n.º 26/2022 de 14 de fevereiro - Classificação Económica das Receitas Públicas;

- Lei n.º 26/2016, de 22 de agosto, Lei da Modernização Administrativa.

9. Anexos

Anexo 1 – Cronograma de Atividades e Matriz de Responsabilidades

1. Levantamento de Requisitos

	1ª Semana		2ª Semana		3ª Semana		4ª Semana		5ª Semana	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos
1 Levantamento de Requisitos										
1.1 Questionário										
1.1.1 Elaboração de questionário	TS - RH	Questionário elaborado e revisto.								
1.1.2 Aplicação de questionário			ESP. - Informática			Questionário aplicado.				
1.1.3 Tratamento de dados							TS - Planeamento	Dados dos questionários analisados e compilados.		
1.2. Entrevistas										
1.2.1 Elaboração do guião	TS - RH	Guião de entrevistas elaborado e revisto.								
1.2.2 Realização das entrevistas			1 TS - RH + 1 TS Comunicação			Aplicação das entrevistas				
1.2.3 Tratamento de dados							TS - Planeamento	Dados dos entrevistas analisados e compilados.		
1.3 - Análise conjunta dos dados recolhidos (Requisitos)									TS - RH + TS - Planeamento	Relatório com os requisitos levantados.

2. Especificação de Requisitos (plataforma)

	6ª Semana		7ª Semana		8ª Semana - 9ª semana		10ª Semana		10ª Semana a 13.ª semana	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos
2 - Especificação de Requisitos (plataforma)										
2.1 - Detalhar e especificar os conteúdos da plataforma/site	TS - RH + ESP. - IT + TS - Comunicação	Documentação com os conteúdos da plataforma.								
2.2 - Elaborar caderno de encargos (prestação de serviços)			TS Contratação Pública	Elaboração do caderno de encargos e do procedimento contratual						
2.3 - Adjudicação do Serviço (desenvolvimento plataforma/Web)							TS Contratação Pública	Celebração do contrato	Adjuticatário	Desenvolvimento da plataforma em ambiente web

3. Desenvolvimento de Requisitos (Design da Plataforma)

	14ª Semana		15ª Semana		16ª Semana		17ª Semana a 18ª semana	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos
3. Desenvolvimento de Requisitos (Designer Plataforma)								
3.1 - Apresentação Protótipo (Prestador de Serviços)	Gestor do Projeto + Adjuticatário	Protótipo inicial						
3.2 - Apresentação Protótipo a público-alvo (propostas de melhoria)	Gestor do projeto + TS - RH + ESP. - IT + TS - Comunicação			Apresentação realizada e contributos recolhidos.				
3.3 - Análise e revisão do protótipo					Gestor do projeto + TS - RH + ESP. - IT + TS - Comunicação	Protótico revisto.		
3.4 - Entrega da Plataforma/Site							Gestor do projeto	Plataforma/site entregue

4. Ambiente de Testes e Validação

	14ª Semana		19ª Semana a 21ª semana		22ª Semana	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos
4 - Ambiente de testes e validação						
4.1 - Carregamento de conteúdos e migração de dados			ESP. - IT	Conteudos carregados		
4.2 - Fase de testes em modo de produção			ESP. - IT	Realização de testes - utilização da plataforma		
4.3 - Correção de bugs			ESP. - IT	Eliminação de erros, repetições e bugs		
4.4 - Fase de testes final					ESP. - IT	Fase de testes concluída e versão final da plataforma validada.
4.5 - Elaboração de manual de utilização	Gestor do projeto + TS - RH + ESP. - IT + TS - Comunicação					Entrega da versão final do manual

5. Implementação da Plataforma

	19ª Semana a 21ª semana		22ª Semana		23ª Semana		24ª Semana	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos
5 - Implementação da Plataforma								
5.1 - Formação aos key users					TS - RH + ESP. - IT	Key users formados.		
5.2 - Elaboração do Plano de Comunicação	TS - Comunicação					Finalização do plano e início da divulgação		
5.3 - Entrada em produção da plataforma							Gestor de Projeto	Plataforma em produção

6. Monitorização e Manutenção

	25ª Semana e seguintes	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos
6 - Monitorização e Manutenção		
6.1 - Suporte contínuo	Adjudicatário + ESP. - IT	Melhorias contínuas da plataforma
6.2 Revisão semestral da informação disponibilizada	TS - RH + ESP. - IT	Atualização da informação disponibilizada

Anexo 2 – Perfil, Atividades/Funções e Competências da Equipa de Projeto

Atividades/Tarefas	Funções	Competências
1 Levantamento de Requisitos		
1.1 Questionário		
1.1.1 Elaboração de questionário	TS - RH	Saber: Conhecimento em metodologias de pesquisa e elaboração de questionários Saber Fazer: Capacidade de desenvolver perguntas claras e objetivas Saber ser/estar: Rigor científico
1.1.2 Aplicação de questionário	Especialista (Esp.) - Informática	Saber: Conhecimento em ferramentas de aplicação de questionários online Saber Fazer: Habilidade em administrar questionários e coletar dados eletronicamente Saber ser/estar: Precisão e organização
1.1.3 Tratamento de dados	TS - Planeamento	Saber: Conhecimento em análise de dados estatísticos Saber Fazer: Capacidade de utilizar software de análise de dados Saber ser/estar: Análise crítica e precisão

1.2. Entrevistas		
1.2.1 Elaboração do guião	TS - RH	Saber: Conhecimento em técnicas de entrevista Saber Fazer: Habilidade em redigir guiões de entrevistas eficazes Saber ser/estar: Boa comunicação e empatia
1.2.2 Realização das entrevistas	1 TS - RH + 1 TS Comunicação	Saber: Técnicas de entrevista e comunicação interpessoal Saber Fazer: Conduzir entrevistas de forma eficaz e coletar dados qualitativos Saber ser/estar: Empatia e escuta ativa
1.2.3 Tratamento de dados	TS - Planeamento	Saber: Métodos de análise qualitativa Saber Fazer: Habilidade em categorizar e analisar respostas de entrevistas Saber ser/estar: Minuciosidade e capacidade analítica
2 - Especificação de Requisitos (plataforma)		
2.1 - Detalhar e especificar os conteúdos da plataforma/site	TS - RH + ESP. - IT + TS - Comunicação	Saber: Conhecimento em desenvolvimento de conteúdos e tecnologias da informação Saber Fazer: Habilidade em detalhar requisitos técnicos e funcionais Saber ser/estar: Trabalho em equipe e atenção aos detalhes
2.2 - Elaborar caderno de encargos (prestação de serviços)	TS Contratação Pública	Saber: Conhecimento em legislação e procedimentos de contratação pública Saber Fazer: Capacidade de redigir cadernos de encargos claros e completos Saber ser/estar: Precisão e conformidade normativa

2.3 - Adjudicação do Serviço (desenvolvimento plataforma/Web)	TS Contratação Pública	Saber: Conhecimento em processos de adjudicação e seleção de fornecedores Saber Fazer: Habilidade em conduzir processos de seleção e contratação Saber ser/estar: Integridade e transparência
3. Desenvolvimento de Requisitos (Designer Plataforma)		
3.1 - Apresentação Protótipo (Prestador de Serviços)	Gestor do Projeto	Saber: Conhecimento em gestão de projetos e design de plataformas Saber Fazer: Habilidade em apresentar protótipos e coletar feedback Saber ser/estar: Comunicação eficaz e liderança
3.2 - Apresentação Protótipo a público-alvo (propostas de melhoria)	Gestor do projeto + TS - RH + ESP. - IT + TS - Comunicação	Saber: Técnicas de recolha de feedback de utilizadores Saber Fazer: Habilidade em facilitar discussões e integrar sugestões Saber ser/estar: Flexibilidade e abertura a sugestões
3.3 - Análise e revisão do protótipo	Gestor do projeto + TS - RH + ESP. - IT + TS - Comunicação	Saber: Métodos de revisão e validação de protótipos Saber Fazer: Capacidade de identificar e implementar melhorias Saber ser/estar: Atenção aos detalhes e espírito crítico
3.4 - Entrega da Plataforma/Site	Gestor do Projeto	Saber: Conhecimento em gestão de entregas de projetos Saber Fazer: Habilidade em garantir a conformidade com os requisitos definidos Saber ser/estar: Responsabilidade e compromisso

4 - Ambiente de testes e validação		
4.1 - Carregamento de conteúdos e migração de dados	ESP. - IT	Saber: Técnicas de migração de dados e gestão de conteúdos Saber Fazer: Habilidade em executar processos de migração de forma eficiente Saber ser/estar: Organização e precisão
4.2 - Fase de testes em modo de produção	ESP. - IT	Saber: Métodos de teste de software Saber Fazer: Capacidade de conduzir testes de produção e identificar problemas Saber ser/estar: Atenção ao detalhe e persistência
4.3 - Correção de bugs	ESP. - IT	Saber: Resolução de problemas. Saber Fazer: Habilidade em corrigir erros e otimizar o sistema Saber ser/estar: Capacidade de resolução de problemas
4.4 - Fase de testes final	ESP. - IT	Saber: Procedimentos de validação final de sistemas Saber Fazer: Capacidade de realizar testes abrangentes antes da implementação Saber ser/estar: Minuciosidade e precisão
4.5 - Elaboração de manual de utilização	Gestor de Projeto + TS - RH + ESP. - IT + TS - Comunicação	Saber: Conhecimento em redação técnica e criação de manuais Saber Fazer: Habilidade em elaborar documentação clara e detalhada Saber ser/estar: Comunicação clara e didática

5 - Implementação da Plataforma		
5.1 - Formação aos *key users*	TS - RH + ESP. - IT	Saber: Métodos de formação e capacitação Saber Fazer: Habilidade em conduzir sessões de formação eficazes Saber ser/estar: Paciência e clareza na comunicação
5.2 - Elaboração do Plano de Comunicação	TS - Comunicação	Saber: Estratégias de comunicação interna e externa Saber Fazer: Capacidade de desenvolver planos de comunicação eficazes Saber ser/estar: Criatividade e clareza
5.3 - Entrada em produção da plataforma	Gestor de Projeto	Saber: Conhecimento em gestão de lançamentos de projetos Saber Fazer: Habilidade em coordenar a entrada em produção de sistemas Saber ser/estar: Organização e liderança
6 - Monitorização e Manutenção		
6.1 - Suporte contínuo	Adjudicatário + ESP. - IT	Saber: Conhecimento em suporte técnico e manutenção de sistemas Saber Fazer: Capacidade de oferecer suporte e resolver problemas contínuos Saber ser/estar: Disponibilidade e proatividade.
6.2 Revisão semestral da informação disponibilizada	TS - RH + ESP. - IT	Saber: Procedimentos de revisão e atualização de conteúdos Saber Fazer: Habilidade em conduzir revisões periódicas e manter a relevância das informações Saber ser/estar: Precisão e compromisso com a qualidade

Anexo 3 – Questionário: Conhecimento e Gestão de Funções e Competências na Organização

Instrução: Este questionário tem como objetivo compreender o nível de conhecimento dos colaboradores sobre as funções e responsabilidades dentro da organização e recolher informações para a criação de um portal interno que centralize essas informações. Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial.

Parte 1: Perfil do Inquirido

1. **Departamento/Unidade:**
   - ○ Serviços Centrais
   - ○ Escolas ou Universidades
   - ○ Centros de Investigação
   - ○ Outro: _____
2. **Tempo de Serviço na Instituição:**
   - ○ Menos de 1 ano
   - ○ 1 a 3 anos
   - ○ 3 a 5 anos
   - ○ Mais de 5 anos
3. **Cargo/Função Atual:**
   - ○ Dirigente
   - ○ Técnico Superior (TS)
   - ○ Técnico de Informática (TI)
   - ○ Assistente Técnico
   - ○ Assistente Operacional
   - ○ Outro: _____

Parte 2: Conhecimento sobre Funções e Responsabilidades

4. **Conhece claramente as funções e responsabilidades dos seus colegas de trabalho dentro do seu departamento?**
   - ○ Sim
   - ○ Não
   - ○ Parcialmente
5. **Conhece as funções e responsabilidades dos colaboradores de outros departamentos com os quais interage regularmente?**
   - ○ Sim
   - ○ Não
   - ○ Parcialmente
6. **Com que frequência necessita de procurar informações sobre quem é responsável por determinadas tarefas ou projetos?**
   - ○ Frequentemente
   - ○ Ocasionalmente
   - ○ Raramente
   - ○ Nunca
7. **Quais são as principais dificuldades que encontra ao tentar saber quem é responsável por determinada função ou tarefa?**
   - ○ Falta de informações claras e acessíveis
   - ○ Falta de comunicação entre departamentos
   - ○ Informações desatualizadas
   - ○ Outro: _____

Parte 3: Necessidades e Sugestões para o Portal "Quem é Quem" Institucional

8. **Considera útil a criação de um portal interno que detalhe as funções e competências dos colaboradores da instituição?**
   - ○ Sim
   - ○ Não
   - ○ Talvez
9. **Quais informações considera que deveriam estar disponíveis no portal "Quem é Quem"?** (Marque todas as que se aplicam)
   - ○ Nome do colaborador
   - ○ Fotografia

- Departamento/Unidade
- Responsabilidades específicas
- Competências técnicas e profissionais
- Projetos em que está envolvido
- Formas de contacto
- Outro: _____

10. **Com que frequência considera que as informações no portal devem ser atualizadas?**
    - Mensalmente
    - Trimestralmente
    - Semestralmente
    - Anualmente
11. **Estaria disposto a contribuir com sugestões e feedback para a melhoria contínua do portal?**
    - Sim
    - Não
    - Talvez
12. **Quais funcionalidades adicionais considera que seriam úteis no portal?**

_____

_____

_____

Parte 4: Avaliação Geral

13. **Na sua opinião, até que ponto a implementação de um portal "Quem é Quem" poderia melhorar a eficiência e a comunicação dentro da instituição?**
    - Muito
    - Moderadamente
    - Pouco
    - Nenhuma melhoria
14. **Outros comentários ou sugestões:**

_____

_____

_____

Anexo 4 - Guião de Entrevista: Conhecimento e Gestão de Funções e Competências na Organização

Objetivo:

Aprofundar a compreensão das respostas recolhidas no questionário, identificando de forma mais detalhada as perceções dos colaboradores sobre o conhecimento das funções e responsabilidades na organização, assim como captar sugestões para a implementação do portal "Quem é Quem".

Duração:

Aproximadamente 30-45 minutos

1. Introdução

1.1. Agradecimento e Apresentação:

- Agradecemos pela sua participação nesta entrevista.
- O meu nome é [Nome do Entrevistador], e o objetivo desta entrevista é aprofundar alguns dos temas abordados no questionário que respondeu recentemente. As suas respostas são confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para melhorar a nossa organização.

1.2. Esclarecimento de Objetivos:

- Pretendemos compreender melhor como os colaboradores percebem as funções e responsabilidades dentro da organização e como podemos melhorar a comunicação e a eficiência através do novo portal "Quem é Quem".
- A entrevista é informal e queremos que partilhe as suas opiniões e sugestões livremente.

2. Conhecimento sobre Funções e Responsabilidades

2.1. Compreensão das Funções Internas:

- Como descreveria o seu conhecimento sobre as funções e responsabilidades dos seus colegas dentro do seu departamento?
- Quais são os principais desafios que enfrenta ao tentar compreender as responsabilidades dos seus colegas de departamento?

2.2. Interação com Outros Departamentos:

- Como avalia o seu conhecimento sobre as funções e responsabilidades dos colaboradores de outros departamentos com os quais interage?
- Pode dar um exemplo de uma situação em que a falta de conhecimento sobre as funções de outro departamento afetou a sua eficiência ou a do seu trabalho?

3. Dificuldades Encontradas

3.1. Identificação de Dificuldades:

- No questionário, mencionou [dificuldade específica, e.g., "falta de comunicação entre departamentos"]. Pode falar um pouco mais sobre essa dificuldade? Como afeta o seu trabalho diário?
- Que sugestões tem para superar esta dificuldade?

3.2. Acesso a Informações:

- Qual é a sua experiência em encontrar quem é responsável por uma tarefa ou projeto específico? Como costuma procurar essa informação?
- Que ferramentas ou métodos utiliza atualmente para obter informações sobre quem faz o quê na organização? Considera-os eficazes?

4. Portal "Quem é Quem"

4.1. Necessidade do Portal:

- Com base na sua experiência, considera que a criação de um portal "Quem é Quem" ajudaria a melhorar a eficiência e a comunicação na organização? Por quê?
- Que tipo de informações considera indispensáveis no perfil de cada colaborador no portal?

4.2. Funcionalidades Específicas:

- No questionário, mencionou que seria útil incluir [mencionar uma sugestão específica dada no questionário, e.g., "competências técnicas e profissionais"]. Pode explicar como esta funcionalidade seria útil no seu dia-a-dia?
- Que outra(s) funcionalidade(s) gostaria de ver no portal para facilitar a sua interação com outros colaboradores?

5. Sugestões Finais

5.1. Melhorias na Comunicação e Colaboração:

- Que outras sugestões têm para melhorar a comunicação e a colaboração entre os departamentos?
- Como acha que a organização pode melhor apoiar os colaboradores no conhecimento das funções e responsabilidades uns dos outros?

5.2. Comentários Adicionais:

- Há mais alguma coisa que gostaria de adicionar sobre o tema do conhecimento das funções e a implementação do portal "Quem é Quem"?

6. Conclusão

6.1. Agradecimento Final:

Agradecemos pelo seu tempo e pelas suas valiosas contribuições. As suas respostas serão fundamentais para o desenvolvimento de soluções que possam beneficiar toda a organização.

Se tiver alguma outra ideia ou quiser adicionar algo depois da entrevista, sinta-se à vontade para nos contactar.

Anexo 5 – Ficha Técnica

Categoria	Requisito	Quantidade
Funcionalidades Principais	- Perfis detalhados de colaboradores (nome, foto, funções, competências, projetos, contactos).	~500 a 1000 perfis (depende da IES)
	- Pesquisa avançada por competências, nome, função, departamento.	1 sistema de pesquisa avançada
	- Integração com ferramentas de comunicação (e-mail, chat).	1 sistema de integração
	- Notificações e alertas para atualizações de perfil e eventos.	~100 notificações mensais
	- Atualizações em tempo real.	Atualizações contínuas e dinâmicas
	- Visualização de organograma e estrutura organizacional.	1 organograma com atualizações regulares
Software	- CMS com perfis de utilizadores e integração com sistemas existentes (ex.: gestão documental).	1 CMS
	- Software de análise de dados para tratamento de questionários e entrevistas.	1 plataforma de análise de dados
	- Compatível com dispositivos móveis e desktop.	1 interface responsiva
Hardware	- Servidores para hospedagem da plataforma (físico ou *cloud*).	1 a 2 servidores dedicados/*cloud*
	- Computadores atualizados para os utilizadores.	~20 a 50 máquinas (dependendo da IES)
	- Redes e infraestruturas de suporte à plataforma.	1 infraestrutura de rede robusta
Segurança	- Conformidade com o RGPD (proteção de dados pessoais dos colaboradores).	1 sistema de conformidade RGPD

Recursos Humanos	- Técnicos Superiores de Recursos Humanos (TS-RH) para recolha e tratamento de dados.	2 a 3 TS-RH
	- Especialistas em Informática (ESP-IT) para desenvolvimento e manutenção da plataforma.	2 a 4 ESP-IT
	- Técnicos Superiores de Comunicação (TS-Comunicação) para gestão do plano de comunicação.	1 a 2 TS-Comunicação
	- Gestor de Projeto para coordenação.	1 gestor de projeto
Monitorização e Manutenção	- Revisão periódica das informações semestralmente.	2 revisões por ano
	- Suporte técnico contínuo para correções de erros e melhorias.	Suporte técnico 24/7
Recursos Financeiros	- Custos com RH (salários, horas de trabalho).	ver orçamento
	- Custos com aquisição de tecnologias e software (licenças, servidores, etc.).	ver orçamento
	- Custos de manutenção da infraestrutura (servidores, segurança).	ver orçamento
	- Despesas operacionais (deslocações, reuniões, material de escritório).	ver orçamento
	- Margem para imprevistos e alterações no projeto.	10% a 15% do orçamento total