

O papel das Comunidades de Práticas Digitais na facilitação da cooperação na Administração Pública em Portugal

Susana Mónica de Almeida Martins

Mestrado em Digitalização na Administração Pública

Orientador:

Professor Doutor David Alexandre Correia Ferraz, Professor Associado
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador(a):

Professor Doutor Luís Filipe Oliveira Mota, Professor Auxiliar
Universidade do Minho

Outubro, 2025

O papel das Comunidades de Práticas Digitais na facilitação da cooperação na Administração Pública em Portugal

Susana Mónica de Almeida Martins

Mestrado em Digitalização na Administração Pública

Orientador:

Professor Doutor David Alexandre Correia Ferraz, Professor Associado
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador(a):

Professor Doutor Luís Filipe Oliveira Mota, Professor Auxiliar
Universidade do Minho

Outubro, 2025

Dedico este projeto aos meus pais, pilares de tudo o que sou, e que me ensinaram que o esforço e a integridade são os alicerces de qualquer conquista. À minha tia Lena, pela presença constante, pelo incentivo e pelas palavras certas em cada etapa deste percurso.

À Constança, pela luz que traz aos meus dias e pelo olhar curioso que me inspira a aprender com entusiasmo e esperança.

Que este estudo possa honrar os valores que me transmitiram e contribuir, ainda que modestamente, para o fortalecimento de uma Administração Pública mais inovadora, ética e próxima dos cidadãos

Agradecimentos

Aos meus orientadores, Professor Doutor David Ferraz e Professor Doutor Luís Mota, deixo um reconhecimento muito especial. Ao Professor David Ferraz, pela orientação, pela disponibilidade, incentivo e desafios que foi lançando ao longo deste percurso, que em muito contribuíram para robustecer este trabalho. Ao Professor Luís Mota, por toda a orientação prestada, pela disponibilidade constante, pela generosidade com que partilha o seu conhecimento e pela forma inspiradora como nos faz pensar o tema da Administração Pública.

Agradeço igualmente aos professores e colegas do Mestrado, pelo companheirismo e pela partilha de conhecimentos e de experiências que tornaram esta jornada mais significativa.

Um agradecimento muito sentido aos participantes da Rede INA *Alumni* e aos dirigentes que tive o privilégio de entrevistar, pela generosidade com que partilharam o seu conhecimento e contributo. Sem a colaboração de todos, a recolha de dados e o desenvolvimento desta investigação não teriam sido possíveis.

Ao Instituto Nacional de Administração (INA), pelo acolhimento deste projeto e pelo apoio institucional. À Senhora Presidente do INA, Professora Doutora Luísa Neto, pela disponibilidade e pela partilha generosa da sua experiência e conhecimento. A todos os elementos da DCID, pelo apoio, incentivo e espírito de colaboração.

Aos meus amigos, pelo suporte e pela compreensão nos momentos de maior exigência, e por nunca deixarem faltar uma palavra de motivação.

À minha família, em especial à Constança, ao Ricardo, à Tia Lena e aos meus Pais, que, de forma física e espiritual, me garantiram serenidade, estabilidade e um apoio incondicional em todas as etapas deste percurso.

Por fim, a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta investigação e para o meu crescimento pessoal e académico, deixo o meu sincero obrigada.

Resumo

A Administração Pública (AP) enfrenta na atualidade desafios que apelam crescentemente à colaboração entre organizações. Contudo, no contexto português existem constrangimentos persistentes a essa colaboração, decorrentes de lógicas de silo e fragmentação institucional.

O estado da arte evidencia o potencial das Comunidades de Práticas como espaços de aprendizagem, partilha e construção de repertório, capazes de atravessar fronteiras organizacionais.

Neste enquadramento, o estudo propõe um modelo de Comunidade de Práticas Digital (CoP-D), ancorado na Rede INA *Alumni*, para potenciar cooperação e transferência de conhecimento entre profissionais da AP portuguesa.

Para melhor desenhar este modelo, procedeu-se à inquirição de dois tipos de atores, tendo por base dimensões de análise suportadas teoricamente: questionário aos membros da Rede INA *Alumni* para aferir a motivação de participação, bem como preferências de modelo de governação, domínios e funcionalidades; entrevistas a dirigentes de organismos públicos para perceber viabilidade institucional, limitações e condições de sucesso.

Os resultados indicam predisposição robusta para participar e elevada importância atribuída à CoP-D para melhorar a coordenação interinstitucional, os resultados organizacionais e o desempenho individual. As entrevistas salientam a necessidade de liderança funcional, coordenação por domínio, patrocínio institucional e clarificação de propósito e objetivos.

O principal contributo deste trabalho consubstancia-se, assim, num modelo de CoP-D assente em governação facilitadora, arquitetura simples e evolutiva, portefólio de atividades e dispositivos de monitorização e avaliação, que se pretende que seja capaz de mitigar silos e gerar valor público.

Palavras-chave: Administração Pública; Comunidades de Práticas Digitais; Colaboração interorganizacional; Governação em rede; Inovação pública.

Abstract

The Public Administration currently faces challenges that increasingly call for collaboration between organisations. However, in the Portuguese context, there are persistent constraints to such collaboration, resulting from silo mentality and institutional fragmentation.

The state of the art highlights the potential of Communities of Practice as spaces for learning, sharing, and building repertoires capable of crossing organisational boundaries.

In this context, the study proposes a Digital Community of Practice (CoP-D) model, anchored in the INA *Alumni* Network, to enhance cooperation and knowledge transfer among Portuguese AP professionals.

To better design this model, two types of actors were surveyed, based on theoretically supported dimensions of analysis: a questionnaire administered to members of the INA *Alumni* Network to assess their motivation for participation, as well their preferences regarding governance model, domains, and functionalities; and interviews with public-sector leaders to understand institutional feasibility, limitations, and success factors.

The results indicate a strong predisposition to participate, and a high level of importance attributed to the CoP-D in improving inter-institutional coordination, organisational outcomes, and individual performance. The interviews emphasise the need for functional leadership, domain coordination, institutional sponsorship, and a clear definition of purpose and objectives.

The main contribution of this work thus lies in a CoP-D model based on facilitative governance, simple and evolutionary architecture, a portfolio of activities, and monitoring and evaluation mechanisms, which is intended to mitigate silos and generate public value.

Keywords: Public Administration; Digital Communities of Practice; Inter-organisational Collaboration; Network Governance; Public Innovation.

Lista de Siglas e Abreviaturas

AP - Administração Pública

APP – Administração Pública Portuguesa

CNCS – Centro Nacional de Cibersegurança

CoP-D - Comunidade de Práticas Digital

CoPs – Comunidades de Práticas

ENISA - *European Union Agency for Cybersecurity*

INA - Instituto Nacional de Administração

ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UE – União Europeia

VCF - *Value Creation Framework*

VUCA- Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Lista de Siglas e Abreviaturas	ix
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura	3
1.1. Contextos de Incerteza na Administração Pública	3
1.2. A Nova Governação Pública como Modelo de Resposta aos Contextos de Incerteza	4
1.3. O Desafio da Promoção da Colaboração na Administração Pública	6
1.4. Comunidades de Práticas	9
1.5. O Desafio da Colaboração no Contexto da Administração Pública Portuguesa	13
1.6. Potencial Impacto Organizacional e Político da Proposta	15
Capítulo 2. Modelo Analítico e Estratégia Metodológica	17
2.1. Modelo Analítico	17
2.2. Metodologia de Investigação	18
2.2.1. Instrumentos de recolha de dados	18
2.2.2. Tratamento e análise de dados	19
Capítulo 3. Análise dos Resultados	21
3.1. Análise da Perspetiva dos Membros da Rede INA <i>Alumni</i> sobre a criação de uma Comunidade de Práticas Digital	21
3.1.1. Caracterização da amostra de inquiridos por questionário	21
3.1.2. Análise de resultados do questionário	22
3.1.3. Análise das preferências dos inquiridos quanto aos conteúdos da CoP-D	25
3.2. Análise da Perspetiva de Especialistas sobre a criação de uma Comunidade de Práticas Digital	26
Capítulo 4. Projeto de Criação de uma Comunidade de Práticas Digital	29
4.1. Objetivos do Projeto	29
4.2. Espaço Digital da Comunidade de Práticas Digital (CoP-D)	29
4.2.1. Espaço digital da CoP-D	29
4.2.2. Acesso à Comunidade	30
4.2.3. Funcionalidades do Espaço Digital	30

4.3. Portefólio de Atividades da CoP-D	33
4.4. Modelo de Governança	36
4.4.1. Atores e papéis no modelo de governança da CoP-D	36
4.5. Modelo de Monitorização e Avaliação da CoP-D	38
4.5.1. Cadência de leitura (três momentos)	38
4.5.2. Governança e uso dos resultados	40
Conclusão	41
Referências Bibliográficas	45
Anexos	49
Anexo A - Modelo Analítico e Modelo de Análise	50
Anexo B – Guião de Entrevista Semiestruturada	54
Anexo C – Email de envio e respetivo questionário sobre participação na CoP-D	55
Anexo D – Resultados da Análise Estatística	65
Anexo E – Estrutura Funcional da CoP-D	71

Índice de Figuras

Figura 1.1. Comparação entre tipologias de redes por nível de ambição e compromisso	7
Figura 4.1. Representação do Ecossistema de Governança Colaborativa da CoP-D	38

Índice de Quadros

Quadro 4.1. Elenco de potenciais atividades a desenvolver nas áreas temáticas da CoP-D	35
Quadro 4.2. Modelo de Monitorização e Avaliação da CoP-D	39
Quadro A.1. Modelo Analítico	50
Quadro A.2. Modelo de Análise	53
Quadro D.1. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Genéro”	65
Quadro D.2. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Idade”	65
Quadro D.3. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Habilitações Académicas”	65
Quadro D.4. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Carreiras” ou “Cargos”	66
Quadro D.5. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Áreas Governativas”	66
Quadro D.6. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Frequência de Formação no INA”	67
Quadro D.7. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Predisposição para participar na CoP-D”	67
Quadro D.8. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis da dimensão “Resultados Esperados”	67
Quadro D.9. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis “Frequência expectável de participação na CoP-D” e “Frequência de participação anterior em projetos colaborativos na AP”	67
Quadro D.10. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis “Percepção sobre ambiente de confiança na AP”, “Competências digitais” e “Apoio organizacional”	68
Quadro D.11. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis da dimensão “Liderança”	68
Quadro D.12. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis da dimensão “Desenho Institucional”	68
Quadro D.13. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis da dimensão “Comunidade”	69
Quadro D.14. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Domínios Temáticos”	69
Quadro D.15. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Atividades”	70
Quadro D.16. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Recursos”	70
Quadro D.17. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Funcionalidades”	70

Introdução

A Administração Pública em Portugal enfrenta desafios cada vez mais complexos decorrentes de um contexto caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). A complexidade dos desafios e a incerteza deste contexto exige respostas ágeis e integradas e que a resolução seja cada vez mais transversal, contando com a cooperação entre organismos públicos (Osborne et al., 2013; Marques & Ferraz, 2015). A este propósito, Osborne (2010) sublinha a relevância das relações de cooperação entre atores públicos e privados para reformar o setor público, especialmente no contexto da Nova Governação Pública, com a finalidade de dar resposta ao enfoque excessivo nos resultados organizacionais e à fragmentação promovidos pela Nova Gestão Pública.

Esse ambiente necessita que os profissionais e organizações desenvolvam competências de flexibilidade, bem como de coordenação e de cooperação eficazes (Ferraz & Silva, 2022; Mota & Bittencourt, 2019). A criação de práticas de cooperação pode ocorrer sob a forma de projetos circunscritos, mas também através da constituição de redes, com diferentes níveis de ambição e de compromisso, desde ‘redes de disseminação de informação’ até à criação de serviços partilhados (Mota & Bittencourt, 2019). As Comunidades de Práticas (CoPs) são um exemplo de redes de governação, que pretende fomentar processos de comunicação que potenciem a partilha de conhecimento.

A promoção de projetos colaborativos tem sido, com efeito, uma forte aposta da Administração Pública Portuguesa, embora estas iniciativas não têm tido os resultados esperados, devido à persistência de uma débil cultura de cooperação (Mota et al., 2014). Esta fragilidade é agravada pela "mentalidade de silos", em que cada organismo prioriza os seus objetivos e prefere trabalhar de forma isolada, o que dificulta a comunicação e prejudica a cooperação (Waal et al., 2019; Dias, 2024).

O problema descrito afeta profissionais e organizações que ficam limitados na partilha de informação e boas práticas, resultando na duplicação de esforços e comprometendo a capacidade de resposta do setor público, especialmente em tempos de mudança e emergência. Como resultado, a fragmentação entre instituições resulta em lacunas e torna o acesso dos cidadãos a serviços mais complexo, reforçando potenciais ineficácias nas políticas públicas (Waal et al., 2019; Dias, 2024).

A criação de comunidades de prática pode, assim, agregar valor e representar um contributo para a partilha de experiências e boas práticas, promovendo uma colaboração mais eficiente e ágil (Wenger et al., 2002).

Para explorar este desígnio, as iniciativas de digitalização, impulsionadas pela Estratégia Digital Nacional e o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), representam uma oportunidade para fortalecer a colaboração na Administração Pública, nomeadamente através da criação de uma comunidade de práticas digital, que se pretende explorar neste projeto. Para tal, utilizar-se-ão os indivíduos que compõem a Rede INA *Alumni* como potenciais membros dessa comunidade de práticas digital.

A relevância desta investigação está alinhada com a necessidade de desenvolver uma Administração Pública mais ágil e eficiente, promotora de serviços públicos integrados e adaptados às exigências dos cidadãos.

Assim, a pergunta de investigação que norteia este trabalho é: De que forma se deve estruturar uma comunidade de práticas digital por forma a facilitar a cooperação entre profissionais e organizações na Administração Pública Portuguesa?

O objetivo principal, é, por sua vez, desenvolver uma proposta de modelo de Comunidade de Práticas Digital (CoP-D) no âmbito da Rede INA *Alumni*, que facilite e promova a cooperação entre profissionais e organizações na Administração Pública Portuguesa.

Já os objetivos específicos são os seguintes:

- Inquirir potenciais beneficiários e outros *stakeholders* sobre os principais desafios na partilha de boas práticas entre instituições e profissionais na Administração Pública em geral, bem como a sua perceção sobre a governação da CoP-D e os principais domínios e funcionalidades da mesma;
- Propor um modelo de CoP-D destinada à Rede INA *Alumni*, com o objetivo de facilitar a comunicação e cooperação entre profissionais e organismos da Administração Pública.

Para assegurar uma compreensão do problema em análise e sustentar a proposta de Comunidade de Práticas Digital, esta investigação adota uma metodologia mista de recolha de dados, combinando instrumentos quantitativos (inquérito por questionário *online* aos elementos que integram a Rede INA *Alumni*) e qualitativos (entrevistas semiestruturadas a dirigentes de organismos da Administração Pública com experiência em dinâmicas de colaboração interinstitucional). A combinação de métodos visa triangular perspetivas e robustecer os resultados. No âmbito quantitativo, os dados do questionário foram tratados através de análises estatísticas descritivas e, no qualitativo, as entrevistas foram submetidas a análise temática, para identificar fatores críticos relacionados com a colaboração interinstitucional e condições de motivação para a participação numa CoP-D.

Para cumprir estes objetivos, o projeto encontra-se organizado em 4 capítulos articulados para além desta introdução: o Capítulo 1 desenvolve a revisão da literatura, abordando as temáticas dos contextos VUCA, da governança pública e em rede, das comunidades de práticas e dos desafios da cooperação da Administração Pública em Portugal; o Capítulo 2 apresenta o modelo analítico e a estratégia metodológica; o Capítulo 3 incorpora a análise dos resultados do questionário e das entrevistas; o Capítulo 4 desenvolve a proposta de criação de uma Comunidade de Práticas Digital; e, por fim, a Conclusão que apresenta uma visão de conjunto, na qual se destacam os contributos do estudo, se assinalam limitações metodológicas e se apontam perspetivas para investigação futura.

CAPÍTULO 1

Revisão da Literatura

Esta pesquisa tem como objeto de estudo as comunidades de práticas digitais e de que forma estas podem facilitar a cooperação entre profissionais e organismos públicos da Administração Pública (AP). Neste sentido, as comunidades de práticas digitais serão o nosso objeto teórico, as quais poderão ser vistas como instrumentos potencialmente facilitadores da cooperação num contexto de crescente complexidade e incerteza, bem como num contexto de fragmentação e auto-centramento institucional, decorrente das reformas inspiradas pelo movimento da Nova Gestão Pública.

A este propósito, importa referir que, apesar deste trabalho se focar num tipo específico de redes – as comunidades de boas práticas –, utilizar-se-á alguma literatura mais ampla sobre governação colaborativa em redes, que habitualmente estuda redes mais estruturadas.

Este capítulo pretende enquadrar esse objeto, definindo os principais conceitos e apresentando as diferentes correntes teóricas que convergem para a definição da problemática do estudo.

1.1. Contextos de Incerteza na Administração Pública

As sociedades enfrentam hoje um cenário de descontinuidade e incerteza, marcado pela crescente complexidade dos sistemas modernos, no qual as interações podem gerar efeitos inesperados e difíceis de antecipar. Persiste a perceção de um tempo não linear, onde o futuro é visto como imprevisível e influenciado por múltiplos fatores interdependentes, resultante do progresso e da complexidade dos sistemas contemporâneos (Duit & Galaz, 2008; Beck, 2017).

Decorrente deste contexto caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA) (Hallo et al., 2020; Covarrubias Moreno, 2021; Van der Wal, 2018, 2020), a generalidade dos países europeus tem sido confrontada com desafios emergentes de ordem multifacetada, impulsionados pela globalização e pelas rápidas transformações sociopolíticas e tecnológicas, aos quais Portugal não é, naturalmente, alheio. Neste quadro, é frequente a referência ao conceito de *wicked issues*, isto é, problemas complexos e de difícil resolução (Head & Alford, 2015; Marques, 2017) que exigem às Administrações Públicas respostas ágeis e integradas (Marques & Ferraz, 2015), evidenciando a crescente necessidade de interdependência dos organismos (Covarrubias Moreno, 2021). A este propósito, Wenger et al. (2020) defendem a necessidade de adotar uma “governança do futuro”, o que implica trabalhar numa abordagem integrada, colaborativa e inclusiva, na qual a ciência, a política e a sociedade se devem articular na construção de um futuro coletivo partilhado.

No âmbito destes contextos, o papel do Estado tem vindo a sofrer alterações ao longo das últimas décadas em diversos países ocidentais e não só, convergindo em diferentes vagas de reformas da governação pública. Neste quadro, têm surgido novos modelos de Administração Pública além da

designada Administração Pública Tradicional, nomeadamente a Nova Gestão Pública e a (Nova) Governação Pública, que se têm conjugado com o modelo tradicional.

O objeto de estudo deste trabalho alinha-se particularmente com os modelos da Nova Governação Pública (Osborne et al., 2013) e da Governação Integrada (Marques & Ferraz, 2015; Marques, 2017), os quais não diferem muito entre si, uma vez que são aqueles que se focam particularmente nas questões da colaboração. Estes modelos serão alvo de uma breve análise no ponto seguinte, contextualizando-os a partir dos seus antecessores e dos fatores que impulsionaram a sua emergência.

1.2. A Nova Governação Pública como Modelo de Resposta aos Contextos de Incerteza

A Nova Governação Pública surgiu em meados da década de 90 do século XX para dar resposta aos desafios inerentes à gestão dos problemas complexos e a algumas limitações da Nova Gestão Pública, colocando a tónica na coordenação entre organismos (Osborne et al., 2013), que é também a principal preocupação do modelo da Governação Integrada (Marques & Ferraz, 2015; Marques, 2017). O modelo da Nova Governação Pública tentou, contudo, não replicar os problemas associados ao modelo da Administração Pública Tradicional, também conhecido por Modelo Burocrático.

A este propósito, importa recordar que o modelo Burocrático se inspira na teoria da burocracia de Max Weber, a qual enfatiza a hierarquia, as regras e as normas como sendo fundamentais para administrar organizações modernas. Este modelo é caracterizado, entre outros aspetos, pelo formalismo, divisão vertical do trabalho, centralização do poder, impessoalidade e previsibilidade refletindo uma estrutura *top-down*, com uma forte orientação nos procedimentos, que garantem, assim, a uniformidade na prestação dos serviços (Osborne et al., 2013; Mota, 2022).

Embora tenha sido um modelo praticamente incontestado durante uma parte significativa do século XX e seja ainda o modelo predominante na maioria dos países, o modelo burocrático nunca esteve incólume a algumas críticas. As limitações deste modelo foram, desde logo, identificadas desde as décadas de 40 e 50 do século XX, tendo sido referido, entre outros aspetos, o risco do excesso de formalismo resultante da aplicação rigorosa de regulamentos, a resistência à mudança e a despersonalização da relação entre a Administração Pública e os cidadãos (Mota, 2022). Na mesma linha, Bouckaert, Peters e Verhoest (2010) apontaram como fragilidades do modelo o funcionamento numa lógica de silos, a dificuldade de coordenação intersectorial, e a inadequação da estrutura burocrática para lidar com contextos dinâmicos e complexos.

Perante as referidas críticas, consolidou-se a perceção de que a capacidade de intervenção dos setores públicos estava cada vez mais limitada, não só pela alegada sobrecarga do Estado decorrente das acrescidas responsabilidades e exigências, mas também pela gradual complexidade dos problemas das sociedades (Van Der Wal, 2018; Marques, 2017).

Diante dessas limitações, firmou-se a convicção de que a redução do papel do Estado, aliada à estratégia de adoção de práticas de gestão do setor privado, poderia aumentar a eficiência do setor público e conter despesas. Foi neste quadro que emergiu a designada Nova Gestão Pública (*New Public Management*), um modelo que promove a adoção de práticas empresariais na Administração Pública. (Hood, 1991).

A premissa era de que os elevados custos e a baixa qualidade dos serviços públicos resultavam do monopólio estatal, passando a solução pelo aumento da concorrência através da privatização e externalização de serviços, recorrendo ao setor privado. Como resultado, assiste-se à transição de um Modelo de Estado Prestador para um Modelo de Estado Regulador (Bilhim, 2017; Mota, 2024).

A implementação dessas mudanças levou à adoção de modelos de gestão da qualidade na Administração Pública, focados na eficiência, otimização de custos e especialização da gestão, bem como a definição de metas e indicadores de desempenho, a externalização de serviços e a visão do cidadão como cliente. Reforçou-se o foco intraorganizacional, no qual cada organismo passou a centrar-se na obtenção dos seus próprios resultados (Hood, 1991; Araújo, 2013).

É indiscutível que a Nova Gestão Pública terá impulsionado o empreendedorismo e a inovação nas administrações públicas em diversos países, mas em muitas outras situações não considerou devidamente as especificidades do setor público face à gestão privada (Osborne et al., 2013). Além disso, a crescente complexidade dos desafios públicos, associada às crescentes exigências dos cidadãos e à prestação de serviços por um conjunto de entidades a operar de forma fragmentada e numa lógica intraorganizacional comprometeram a capacidade de resposta das administrações (Osborne et al., 2013). Adicionalmente, somam-se críticas relacionadas com o foco excessivo nas metas e nos resultados, em detrimento da análise do impacto sistémico das políticas públicas, a promoção da autonomia excessiva e da fragmentação organizacional, enfraquecendo a coordenação institucional, bem como a mercantilização da relação com os cidadãos (Bouckaert, Peters & Verhoest, 2010; Osborne et al., 2013).

Para acompanhar essas novas exigências, torna-se essencial que os organismos adotassem uma atuação articulada e integrada, promovendo relações interorganizacionais baseadas na colaboração e cooperação mútua, de modo a reforçar a abrangência da resposta e a eficiência global do setor público (Osborne et al., 2013). Essa articulação interorganizacional e multinível revela-se essencial para reforçar a governança e a capacidade de resposta das administrações públicas (Dias & Seixas, 2021).

Para colmatar as lacunas identificadas, surgiram novos paradigmas reformistas, nomeadamente a Nova Governação Pública (*New Public Governance*) (Osborne et al., 2013) e a Governação Integrada (Marques & Ferraz, 2015; Marques, 2017), que se apresentam como alternativas ao modelo da Nova Gestão Pública. Essas novas abordagens, para além de alterarem e ampliarem o foco para as necessidades dos cidadãos, destacam também a cooperação entre entidades do setor público, privado e sem fins lucrativos como estratégia para lidar com a crescente complexidade dos desafios públicos, que se intensificaram a partir da década de 1990. A Nova Governação Pública e a redução da influência do

modelo tradicional impulsionaram, assim, a reconfiguração da relação entre o Estado e a sociedade (Bilhim, 2017).

Nesse sentido, Marques e Ferraz (2015) destacam que, para enfrentarem a incerteza e a complexidade do contexto atual, as entidades não podem continuar a atuar de forma isolada, devendo priorizar a coordenação de atores através de uma Governança Integrada, promovendo abordagens colaborativas e transversais entre diferentes setores e níveis de governação, de modo a superar as limitações da fragmentação institucional.

Assim, estes modelos assentam na premissa de que enfrentar os problemas públicos complexos exige a co-criação de respostas conjuntas, incentivando a colaboração entre os diversos intervenientes e a participação ativa dos cidadãos, requerendo que o Estado atue como facilitador e coordenador de redes, promovendo a articulação e o alinhamento entre os diferentes atores e a otimização de recursos e de conhecimentos (Kissler & Heidemann, 2006).

Como acima referido, a temática da Governança colaborativa em rede é central para este trabalho, pelo que será explorada no ponto seguinte.

1.3. O Desafio da Promoção da Colaboração na Administração Pública

Tendo em consideração a relevância que a governação em rede tem adquirido nas dinâmicas políticas de diversos países, tem-se assistido ao desenvolvimento de diversas formas de governação pública, que tem abrangido iniciativas de parcerias público-privadas, alianças estratégicas, projetos comunitários, entre outros. A natureza interativa destes mecanismos configura o que se designa de governação em rede, refletindo uma abordagem colaborativa e interdependente na formulação e implementação de políticas públicas (Sørensen & Torfing, 2007; Mota & Bittencourt, 2019).

As redes diferem e demarcam-se dos demais modelos de governação por apresentarem características próprias. Como característica basilar identificam-se as relações de interdependência entre “atores” (públicos, privados e sociedade civil). Essas relações assentam em princípios de reciprocidade e de negociação, orientadas à obtenção de benefícios partilhados. É com base nessas interdependências que estes agentes interagem e das quais decorre a complementaridade de forças e de sinergias (Correia *et al.*, 2019).

No âmbito da composição das redes, é ainda importante destacar que, face à sua natureza dinâmica, estas constituem estruturas de governação flexíveis, capazes de se materializar em diferentes formatos, e empreender diferentes tipologias consoante os objetivos/funções que ambicionam concretizar (Mota & Bittencourt, 2019). No que confere ao formato, pode assinalar-se que as redes podem emergir por iniciativa de diferentes atores, desde entidades do governo (*top-down*), outros organismos ou trabalhadores envolvidos na execução das políticas, ou mesmo, por ação da sociedade civil (*bottom-up*). Além disso, podem assumir maior ou menor grau de proximidade entre parceiros, e um caráter

temporário ou permanente, conforme os objetivos e a natureza da cooperação estabelecida. (Mota & Bittencourt, 2019).

Relativamente à tipologia no âmbito das funções em que operam, de entre as várias propostas referidas na literatura, estas podem variar entre redes de informação, de desenvolvimento, de *outreach* e de ação (Agranoff, 2003 *apud* Mota & Bittencourt, 2019), e redes de cooperação, de coordenação e de colaboração (Keast *et al.*, 2007 *apud* Mota & Bittencourt, 2019). Numa análise a estes dois modelos, Mota e Bittencourt (2019) referem que as diferentes tipologias de rede empreendem diferentes níveis de atuação, em função dos objetivos e grau de exigência/ambição pretendidos – ver Figura 1.1.

AGRANOFF		KEAST, BROWN E MANDELL
<i>Ação</i> Adoção formal de linhas de ação conjuntas e disponibilizando serviços partilhados.	NÍVEL DE AMBÍÇÃO E COMPROMISSO	<i>Colaboração</i> Criação de sinergias derrubando fronteiras organizacionais.
<i>Outreach</i> Troca de informação e recursos, dando azo a planeamento conjunto.		<i>Coordenação</i> Partilha e alinhamento de recursos e estratégias.
<i>Desenvolvimento</i> Troca de informação e formação dos membros da rede para capacitação para ações individualizadas.		<i>Cooperação</i> Partilha de informação e construção inicial de relações.
<i>Informação</i> Troca de informação sobre formas de atuação e perspectivas quanto a problemas comuns.		
	-	

Figura 1.1. Comparação entre tipologias de redes por nível de ambição e compromisso
Fonte: Mota & Bittencourt (2019), com base em Agranoff (2003) e Keast et al. (2007)

Dos modelos anteriormente mencionados, destacamos, em particular, a abordagem de Keast et al. (2007). Conforme exposto por Keast et al. (2007), a cooperação representa o nível mais elementar de interação, centrando-se essencialmente na partilha de informação e de conhecimento. Num nível intermédio, a coordenação surge como um mecanismo orientado para a harmonização de esforços, e para a definição clara dos papéis das entidades públicas na prestação de serviços, mitigando redundâncias e sobreposições funcionais. Por fim, a colaboração assume-se como o patamar mais ambicioso e exigente, na medida em que pressupõe um compromisso ativo e um diálogo contínuo entre os diversos atores, com vista à resolução conjunta de desafios comuns, promovendo uma relação sustentada e de maior durabilidade (Keast *et al.*, 2007).

No que concerne ao sucesso da governação em rede, e em particular aos resultados esperados deste modelo colaborativo, referem-se, a título de exemplo, os três níveis apresentados por Bryson et al. (2006). O primeiro nível, ou de *primeira ordem*, está associado ao fomento de estratégias inovadoras e

ao desenvolvimento de capital intelectual; o segundo nível, ou de *segunda ordem*, remete para a coordenação eficaz das ações, promovendo maior alinhamento e sinergia entre os atores; e, por fim, o terceiro nível, ou de *terceira ordem*, traduz-se na constituição de novas parcerias e projetos conjuntos, consolidando a eficácia da colaboração interinstitucional.

Considerando essa diversidade de objetivos, bem como a amplitude de resultados passíveis de ser alcançados, têm sido apontadas vantagens à constituição de redes no contexto da governação pública, enquanto mecanismo estratégico de coordenação. Entre os múltiplos benefícios que emergem da dinâmica das redes, pode referenciar-se a otimização da partilha de recursos materiais e de conhecimento, e a possibilidade de desenvolver soluções mais ágeis e adaptáveis. Além disso, a atuação em rede promove a inovação, contribui para a coerência na prestação de serviços e impulsiona melhorias na eficiência e na *accountability* (McQuaid, 2010).

Apesar das vantagens inerentes a esta forma interativa de governação, subsistem desafios consideráveis. Um dos principais obstáculos advém da relutância de muitos representantes institucionais em partilhar poder, uma resistência que pode estar relacionada com o receio de criar dependências excessivas em relação aos seus parceiros ou de expor informações estratégicas fundamentais a potenciais concorrentes (Dacin *et al.*, 2008; Nooteboom, 2010).

Além disso, as redes de governação podem enfrentar constrangimentos como a morosidade nos processos decisórios e os custos a eles associados, conflitos resultantes da diversidade de práticas e de objetivos institucionais, a indefinição de papéis e de responsabilidades, bem como a insuficiente preparação de alguns atores para operar eficazmente neste modelo colaborativo (McQuaid, 2010).

Diante das evidências quer dos benefícios quer dos desafios inerentes às redes de governação, são vários os autores que têm vindo a direccionar o seu foco de análise para a identificação dos fatores críticos que podem influenciar o sucesso das relações interorganizacionais. Entre esses fatores, destacam-se os indicados por Ansell e Gash (2008) na sua framework sobre as variáveis que influenciam o processo de colaboração em redes do setor público, que incluem: i) as condições iniciais/ prévias à constituição da rede, incluindo o histórico de participação e interação entre atores; recursos e conhecimentos dos atores, e incentivos ou restrições à participação; ii) um desenho institucional adequado, que integre a definição de regras, papéis e objetivos claros, inclusividade de diferentes perfis, estruturas de suporte, e a institucionalização da rede; iii) uma liderança facilitadora, capaz de articular e mobilizar os diversos intervenientes para um funcionamento eficiente e coeso da rede, incluindo papéis de “patrocínio” (*sponsoring*) e de coordenação/ gestão de rede. No quadro do processo colaborativo propriamente dito, os autores identificaram um outro conjunto de fatores cruciais nomeadamente, capacidade de desenvolver relações de confiança, o reconhecimento generalizado de que a colaboração oferece vantagens, a criação de uma visão partilhada sobre os objetivos da rede e a celebração de resultados intermédios (Ansell & Gash, 2008). A estes fatores acrescenta-se a relevância da diversidade entre os parceiros, uma vez que a heterogeneidade tende a ser benéfica para a rede, acautelando que essa

diversidade não seja em demasia, de modo a evitar a distância cognitiva, que poderia dificultar a cooperação e a partilha de conhecimento (Nooteboom, 2010).

Uma vez apresentado o cenário mais amplo das redes de governação, importa, salientar que, conforme exposto na introdução, o presente estudo incide sobre a tipologia mais elementar das redes, nomeadamente as redes de cooperação, cujo propósito essencial assenta na disseminação de informação e no intercâmbio de conhecimento sobre boas práticas, orientados à produção de resultados de primeira ordem. Tal intenção, não invalida que o projeto possa, no seu decurso, progredir para níveis de complexidade e ambição mais exigentes.

1.4. Comunidades de Práticas

No âmbito da Governação colaborativa em rede, as comunidades de práticas (CoPs) constituem um tipo de rede que, através da interação contínua, fomentam processos de comunicação e potenciam a partilha de conhecimento.

No quadro desta pesquisa, o conceito de comunidade surge associado à “teoria da aprendizagem situada” proposta por Lave e Wenger (1991), que enfatizam a importância da participação ativa em “comunidades de práticas” para o desenvolvimento de competências e de partilha de conhecimento. Estas comunidades referem-se a grupos de indivíduos que partilham interesses e preocupações comuns em torno de um tema ou atividade específica, e que colaboram ativamente para desenvolver e melhorar essa atividade. Ao promoverem a aprendizagem mútua, estas comunidades favorecem a emergência de “aprendizagens situadas”, fortemente influenciadas pelo contexto e pela interação entre os seus participantes (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998; Wenger et al., 2002).

Neste sentido, Koliba e Gajda (2009) reforçam a perspetiva de que os objetivos das comunidades de práticas vão além da simples partilha de informações, funcionando como espaços onde o conhecimento é cultivado pela interação contínua e moldado pelas experiências coletivas dos participantes. Estas aprendizagens quando colocados em prática, auxiliam no encontro de soluções e de melhores práticas, promovendo a aprendizagem individual e de grupo (Wenger, 1998).

Estas estruturas são preferencialmente informais, e a aprendizagem é concretizada precisamente pelas interações regulares, assumindo como premissa a participação voluntária. O valor das comunidades reside exatamente na disposição dos seus elementos para aprender e interagir, criando uma dinâmica qualitativamente diferente das estruturas hierárquicas tradicionais. Ao invés, as comunidades de práticas assemelham-se a uma aliança estratégica, caracterizada por uma estrutura informal sustentada na partilha e na co-construção do conhecimento (Wenger et al., 2002).

Este conceito já amplamente conhecido de comunidades de práticas ganhou um novo impulso com a digitalização, tendo vindo a ser aplicado a diversos contextos, incluindo à Administração Pública. Governos e gestores públicos reconhecem, cada vez mais, que os desafios estratégicos atuais exigem, acima de tudo, a criação, a partilha e a aplicação de capacidades interorganizacionais. Por conseguinte,

as CoPs suportadas por tecnologia começam a consolidar-se, na medida em que disponibilizam aos seus atores um “espaço”/ plataforma e condições para a criação de conhecimento (Correia et al., 2008; Tarmizi et al., 2006).

Desta forma, são várias os benefícios apontadas às comunidades de prática virtuais, no âmbito do setor público, entre os quais se destacam: a capacidade de transpor barreiras hierárquicas e organizacionais, facilitando a colaboração informal entre diferentes organismos públicos (Wenger et al., 2002; Agranoff, 2008); a sua eficácia na abordagem de desafios públicos complexos, ao combinar aprendizagem colaborativa com ações orientadas a resultados (Snyder & Briggs, 2003); e a possibilidade de promover contactos entre profissionais geograficamente dispersos, fomentando a proximidade e a inclusão, que de outra forma seriam mais limitadas (Wenger *et al.*, 2002).

Nesse sentido, as CoPs são cada vez mais utilizadas como estratégias de mudança organizacional na Administração Pública, transcendendo fronteiras institucionais e facilitando a transferência de conhecimento entre entidades governamentais, fortalecendo redes interinstitucionais, alianças estratégicas e parcerias público-privadas (Koliba & Gajda, 2009).

Considerando a diversidade de tipologias que uma comunidade pode assumir, Wenger et al. (2002) e Snyder e Briggs (2003) destacam que, para ser reconhecida como uma “comunidade de práticas”, a sua estrutura deve assentar em três dimensões principais: o domínio (*the domain*), a comunidade (*the community*) e a prática (*the practice*). A eficácia da comunidade de práticas, por sua vez, depende da solidez dessas três dimensões estruturantes (Snyder & Briggs, 2003).

O “domínio” é a razão de ser da comunidade e o que define a sua identidade comum. O “domínio” pode se entendido como o(s) tema(s) e área(s) de interesse, que juntam os indivíduos, e criam um sentimento de pertença à comunidade, promovendo o envolvimento/ compromisso mútuo dos elementos com a comunidade. A pertença a uma comunidade de práticas reside nas relações de envolvimento mútuo Wenger et al. (2002). A integração na comunidade de práticas pressupõe a existência de um conhecimento prévio sobre o respetivo domínio, sendo essa competência comum que distingue os seus membros de outros indivíduos e fortalece o sentimento de pertença e proximidade ao grupo (Wenger et al., 2002; Snyder & Briggs, 2003).

Já a “comunidade” centra o seu foco no grupo de indivíduos que partilha esse domínio, nas relações que estabelecem e na forma como interagem. Esta desenvolve-se em torno de interesses comuns, em que os elementos se envolvem em atividades conjuntas de interajuda, desenvolvendo dessa forma laços de confiança e relações que permitem a aprendizagem. Desta forma colaboração é entendida como a disposição para trabalhar em equipa, construir uma visão partilhada, partilhar recursos e unir esforços para atingir metas comuns (Waal et al., 2019). Para o incremento da comunidade de práticas, os seus atores devem interagir regularmente em torno do domínio. A diversidade de experiências e de interesses entre os elementos da comunidade também é fundamental, pois contribui para a inovação, trazendo diferentes perspetivas e abordagens para a resolução de problemas (Wenger et al., 2002). É o desenvolvimento de uma identidade coletiva a partir de relações informais, partilhadas num espaço

comum, em torno de um domínio e consubstanciada em práticas, que diferencia uma comunidade de práticas das demais redes (Wenger et al., 2002; Snyder & Briggs, 2003).

O âmbito da “prática” tem relação com o desenvolvimento de um repertório partilhado de recursos que inclui: métodos, ferramentas, competências, e atividades de aprendizagem e de inovação, que são desenvolvidos e partilhados pelos elementos para resolver os desafios inerentes ao(s) domínio(s) (Wenger et al., 2002). A construção desse repertório visa a partilha de conhecimento tácito/implícito (baseado na experiência pessoal) e a sua transferência para um conhecimento explícito, devidamente documentado em artefactos tangíveis, de que são exemplo relatórios, normas de procedimentos e de boas práticas, manuais e casos práticos, (Wenger et al., 2002; Khuzaimah & Hassan, 2012). A prática pode ainda estabelecer diretrizes para a interação entre os elementos, atividades a desenvolver, e os conhecimentos que devem ser partilhados e documentados (Prevedello & Costa, 2015). No âmbito deste processo, será importante acautelar que essas interações envolvem alguns custos, tornando-se necessário definir agendas realistas, alinhar expectativas e garantir um foco claro nos resultados, para otimizar a participação e evitar desperdícios de recursos (Sallán, 2012).

Para o sucesso destas três dimensões, segundo Snyder e Briggs (2003), as comunidades de práticas necessitam de desenvolver atividades complementares que promovam o envolvimento, a aprendizagem e a colaboração. Estas atividades podem variar em formato (presencial e virtual), frequência (regular ou pontual) e na formalidade (estruturadas ou informais). Os autores apontam algumas atividades, das quais se destacam reuniões/eventos presenciais, com ênfase na sessão inicial para fomentar a confiança e reforçar o sentido de propósito; videoconferências e *webinars* com possibilidade de incluir convidados; desenvolvimento de projetos conjuntos para abordagem de necessidades comuns e fortalecer laços de colaboração; e listas de tópicos de discussão para a disseminação de informação e para resposta a questões, mantendo os elementos atualizados.

Para apoiar estas dinâmicas, as tecnologias de informação têm vindo a desempenhar um papel fundamental, uma vez que plataformas *online*, e outras ferramentas digitais como fóruns, *blogs*, *wikis*, salas de *chat*, sistemas de videoconferência, repositórios de recursos, entre outras, facilitam a comunicação, a realização dessas práticas e alavancam a partilha de conhecimento (Snyder & Briggs, 2003; Koliba & Gajda, 2009; Sallán, 2012). Além disso, Koliba e Gajda (2009) mencionam a qualidade do discurso virtual (como a frequência das interações, a estrutura das partilhas e a qualidade dos diálogos) como fatores importantes para o sucesso das CoPs. Da mesma forma, Agranoff (2008) sublinha que a infraestrutura tecnológica é essencial para o sucesso das comunidades de prática e redes interinstitucionais no setor público, uma vez que fortalecem a colaboração, e permitem que os agentes públicos possam aceder rapidamente a conhecimento especializado, reduzir redundâncias e desenvolver soluções mais eficazes para desafios administrativos.

Como a literatura refere, para cultivar comunidades de práticas sólidas e eficazes, são vários os fatores que contribuem para o seu funcionamento, nomeadamente a sua institucionalização e a questão da liderança. Embora essas comunidades funcionem de forma informal e dependam da colaboração

voluntária dos seus atores, é essencial assegurar a sua legitimidade institucional, sendo reconhecidas como instrumentos legítimos para a cooperação e para o desenvolvimento profissional na Administração Pública (Snyder & Briggs, 2003; Koliba & Gajda, 2009). Esse reconhecimento fortalece a confiança dos participantes na estrutura e incentiva a sua participação ativa.

Como suporte dessa legitimidade, Snyder e Briggs (2003) e Wenger et al. (2002), abordam a importância da existência de entidades “patrocinadoras”/ de apoio ou de indivíduos com credibilidade e influência no contexto. Este papel é fundamental para conferir legitimidade institucional, recursos e o apoio estratégico necessário ao desenvolvimento da comunidade de práticas.

No âmbito da gestão operacional, a vitalidade das comunidades de práticas depende da existência de líderes facilitadores, como afirmam vários autores, incluindo Wenger et al. (2002). Estes devem ser pessoas respeitadas na comunidade, conhecedoras do domínio, bons comunicadores, com boas ligações com os outros elementos, e comprometidos em desenvolver a prática da comunidade (Wenger et al., 2002). Snyder e Briggs (2003) referem que estes líderes (que designam por Coordenador) deverão ser responsáveis por desenvolver a agenda das aprendizagens, promover a colaboração e liderar iniciativas orientadas para resultados. Em alinhamento, Wenger et al. (2002) enfatizam que o coordenador é fundamental para a gestão da comunidade ao longo do seu ciclo de vida, sendo responsáveis por ajudar a superar obstáculos e a garantir que as atividades estejam alinhadas com a estratégia organizacional.

Embora as comunidades de práticas constituam um processo essencial de colaboração pública, persiste ainda alguma dificuldade em medir o seu desempenho, devido à complexidade das suas estruturas (Agranoff, 2008). Entre os estudos realizados sobre o impacto das CoPs, destacam-se as abordagens de Agranoff (2008), Snyder e Briggs (2003) e Wenger et al. (2011). Para avaliar os resultados das CoPs, Agranoff (2008), Snyder e Briggs (2003) e Wenger et al. (2011) oferecem perspectivas complementares, considerando uma abordagem multidimensional que combina quer benefícios pessoais, quer organizacionais, e contribuições concretas/tangíveis para a inovação e eficiência no serviço público.

De acordo com Agranoff (2008), os resultados podem ser analisados sob várias perspetivas: benefícios pessoais, que incluem o desenvolvimento do conhecimento técnico e o aumento da rede de contatos; benefícios organizacionais que incluem a ampliação do acesso a informações e a recursos adicionais, bem como a capacidade de gerir incertezas e flexibilidade organizacional; os resultados no processo da rede, com foco para a melhoria na colaboração interorganizacional e na produção de conhecimento coletivo traduzido em resultados tangíveis. Por outro lado, Snyder e Briggs (2003) abordam a avaliação do desempenho das CoPs com foco em resultados mais concretos, como o aumento da capacidade profissional dos elementos, ao nível de conhecimento e de competências; aumento da colaboração interorganizacional; partilha e produção de boas práticas e da sua transferência para o contexto organizacional; e reforço da rede de parceiros.

Por fim, destaca-se o *Value Creation Framework* (VCF) (Wenger, Trayner & de Laat, 2011), que apresenta uma lente integradora para a avaliação de CoP-D, estruturando-a em cinco ciclos: valor

imediato (experiência/interações), valor potencial (recursos/relacionamentos), valor aplicado (uso no trabalho), valor realizado (benefícios/impacto) e valor capacitante (condições que sustentam a comunidade). Este enquadramento aproxima-se das perspetivas de Agranoff (2008) e de Snyder e Briggs (2003) ao operacionalizar uma avaliação multidimensional: o valor imediato e o potencial correspondem, respetivamente, aos benefícios pessoais e organizacionais (Agranoff); o valor aplicado e o realizado espelham os resultados concretos destacados por Snyder e Briggs, e o valor capacitante traduz as condições de governação e de confiança que, em Agranoff, se refletem na qualidade do processo de rede.

Terminada que está a apresentação da principal literatura sobre os modelos de governação, as redes de governação e as comunidades de práticas em geral, importa, por fim, apresentar alguma literatura sobre o contexto de governação pública específico de Portugal.

1.5. O Desafio da Colaboração no Contexto da Administração Pública Portuguesa

A Administração Pública Portuguesa (APP) não tem sido, naturalmente alheia às dinâmicas de reforma do setor público anteriormente descritas, constituindo-se como um exemplo que conjuga a atuação, por vezes conflituante, de tradições administrativas com pressões reformistas (Corte-Real (2008), Mota et al. (2024)). A atual Administração Pública Portuguesa é ainda claramente marcada pelo modelo burocrático, ainda que com algumas influências da Nova Gestão Pública e da Nova Governação Pública. A este propósito, é habitual a referência ao modelo híbrido do Estado Neo-weberiano, descrito como um modelo que enfatiza a hierarquia como o principal mecanismo de coordenação, mantendo o Estado forte e regulador, mas incorporando elementos de mercado e de redes para melhorar a eficiência e a governança (Bouckaert, 2023). Esta atuação está em linha com a análise de Ongaro (2009), que refere que Portugal adota um modelo de um Estado Neo-Weberiano.

A questão da articulação entre redes e hierarquias é particularmente relevante no contexto português, no qual ainda prevalece uma abordagem de governação pública caracterizada por uma cultura legalista, com normas e regras rígidas, e uma estrutura de tomada de decisão excessivamente centralizada e politizada, em linha com a tradição administrativa napoleónica, mas onde se recorre também a formas de governação colaborativa interorganizacional, o que tem resultado em diversas falhas (Rocha & Araújo, 2007; Corte-Real, 2008; Mota et al., 2014).

No caso português, um estudo que analisou, em 2012, as dinâmicas de reforma da governação pública em Portugal numa perspetiva comparada com outros países europeus, e que teve por base as perceções de dirigentes de topo (Mota et al., 2014), concluiu que, no que diz respeito à colaboração interorganizacional, existem cada vez mais iniciativas, sem contudo conseguirem colmatar claros défices de coordenação entre diferentes atores e níveis de governação, e de articulação com o setor privado e com a sociedade civil.

Essa situação deve-se, em grande medida, ao facto de os processos de colaboração surgirem, muitas vezes, por mera tendência/ moda, sem que exista nos organismos públicos portugueses uma cultura de cooperação suficientemente consolidada (Mota, 2022). Esta fragilidade é agravada pela “mentalidade de silos”¹ característica da Administração Pública (Dias, 2024).

O problema descrito de débil colaboração, afeta diversos atores, incluindo dirigentes e demais profissionais do setor público, a quem a lógica de “silos” limita o acesso à informação, impede a partilha de conhecimento e de boas práticas, e promove a duplicação de esforços, comprometendo a capacidade de resposta da Administração Pública. Como resultado, a fragmentação entre instituições, resulta em lacunas e torna o acesso dos cidadãos a serviços integrados mais complexo, reforçando potenciais ineficácias nas políticas públicas (Mota *et al.*, 2014).

Nesse sentido, Dias (2024) aponta a colaboração como uma das principais preocupações que devem estar subjacentes ao presente e futuro da Administração Pública Portuguesa, mencionado a cultura de silos como um dos principais entraves à promoção de práticas colaborativas. O mesmo autor reforça que contrariar a tendência de silos implica promover ativamente estratégias que promovam uma cultura de comunidade, dentro e entre departamentos públicos.

Para mitigar este desafio, e tal como tem vindo a ser evidenciado no decurso da presente revisão de literatura, a nova era digital representa uma oportunidade para fortalecer a colaboração na Administração Pública. Em alinhamento, a digitalização constitui-se como um dos desígnios dos últimos Governos Constitucionais (Mota & Sobral, 2024), onde Portugal se pretende afirmar com um dos líderes europeus na transição digital. Assumido como um compromisso, a digitalização tem sido fortemente impulsionada, ancorada em instrumentos como a Estratégia Digital Nacional e respetivo Plano de ação, alinhados com a Década Digital 2030 da União Europeia; o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), na sua área de incidência de Transição Digital; a Agenda Nacional de Inteligência Artificial, nos quais o Estado define a vontade de ter uma Administração Pública capacitada no âmbito das competências digitais, e incentiva à adoção de novas tecnologias de forma responsável e inclusiva, como forma de responder mais agilmente às necessidades dos cidadãos e empresas.

Para além da digitalização, também outros fatores críticos concorrem para a promoção da colaboração e da governação integrada. Em Portugal, a liderança e a institucionalização têm igualmente sido identificadas como fatores facilitadores da colaboração interorganizacional (Mota & Bittencourt, 2019). Desta forma é possível antever que, no contexto português, fatores como a liderança e a institucionalização da comunidade surgem como elementos fundamentais para a sustentabilidade de comunidades de práticas. Esta constatação revela-se coerente com os traços distintivos da governação

¹ No âmbito da Administração Pública, “silo” é definido como uma organização hierárquica que prioriza a coordenação vertical em detrimento da horizontal, mantendo o seu foco nos seus próprios objetivos e missão (Scott & Gong, 2021). Esta mentalidade de silos, na qual cada organismo funciona de forma isolada, com foco nos seus objetivos e interesses próprios e resistência à partilha de informações, dificulta a comunicação e prejudica a cooperação entre organizações (Waal et al., 2019).

pública portuguesa, historicamente moldada por tradições napoleónicas, caracterizada por uma estrutura fortemente hierarquizada, normas rígidas e um modelo de decisão centralizado.

Esta cultura com enfoque excessivamente legalista, burocrática e com tomada de decisão centralizada é característico de países de tradição napoleónica, como França, Grécia, Itália, Portugal e Espanha (Dias & Seixas, 2021; Ongaro, 2009). Em contraste, nos países de tradição anglo-saxónica, germânica ou escandinava, a cultura política e as configurações institucionais tendem a favorecer maior recetividade à descentralização e à participação ativa dos diversos atores nacionais, refletindo modelos de governação mais flexíveis (Dias & Seixas, 2021).

Como a literatura destaca, embora as comunidades de práticas assentem, por natureza, em estruturas informais e na participação voluntária, no contexto nacional, a sua efetiva implementação e a adesão a este tipo de colaboração podem depender da sua institucionalização por parte de entidades ou organismos promotores, bem como do apoio institucional e do papel estratégico da liderança, não apenas para reforço da legitimidade da comunidade, mas também num sentido funcional, para estabelecer e manter regras de base claras, criar confiança, facilitar a participação e explorar ganhos mútuos. Quer a institucionalização, quer a liderança assumem uma relevância acrescida num cenário caracterizado por uma cultura organizacional fragmentada, pautada por uma lógica de “silos” e por uma ainda reduzida tradição de colaboração intergovernamental (Mota & Bittencourt, 2019).

Estas ideias são comprovadas por um estudo desenvolvido por Sallan et al. (2012), que num contexto de governação pública de tradição napoleónica, nomeadamente o setor público catalão, analisaram comunidades de práticas digital em duas instituições públicas, com o objetivo de delinear os fatores de sucesso das comunidades analisadas. A interpretação dos resultados permite destacar a importância que é atribuída ao papel da moderação/ liderança, reforçando o seu papel de dinamizador e orientador; o apoio institucional que influencia de forma clara a participação dos elementos das CoP-D; e a clareza na distribuição de papéis e na metodologia empregue, que se revela determinante para o bom funcionamento das CoP-D (Sallan et al., 2012). Não obstante as especificidades contextuais, a realidade catalã revela diversas convergências de natureza estrutural e cultural com a Administração Pública Portuguesa, permitindo identificar afinidades significativas entre os resultados obtidos nos estudos realizados e os fatores de sucesso destacados no panorama nacional.

Neste quadro de aposta na digitalização da governação pública e de necessidade de fomento de colaboração, o presente projeto tem como foco desenvolver uma proposta de modelo de comunidade de práticas digital, como uma plataforma agregadora que facilite a comunicação e a participação orientada à cooperação, tendo por base os indivíduos que integram a Rede INA *Alumni*.

1.6. Potencial Impacto Organizacional e Político da Proposta

A proposta de ampliar a Rede INA *Alumni* para uma comunidade de práticas digital configura-se como uma oportunidade estratégica com potencial transformador para a Administração Pública Portuguesa.

Assente numa lógica colaborativa, transversal e inclusiva, esta iniciativa poderá contribuir para mitigar um dos desafios estruturais persistentes na cultura organizacional do setor público: a fragmentação institucional, frequentemente referida como “cultura de silos”.

Mediante a institucionalização da comunidade e o estímulo à participação regular entre profissionais de diferentes organismos, níveis hierárquicos e áreas funcionais distintos, esta comunidade poderá favorecer novas formas de colaboração descentralizada e multidirecional, facilitando a construção de projetos conjuntos e a disseminação de boas práticas entre pares. O seu caráter não hierárquico e orientado para a participação voluntária permite fomentar um ambiente propício à partilha de experiências, à aprendizagem mútua e à emergência de soluções conjuntas para desafios comuns e atuais, com impacto direto na capacidade de resposta da Administração Pública num contexto marcado por volatilidade, incerteza e complexidade.

Em linha com os resultados esperados de uma CoP-D identificados nos pontos 1.3 e 1.4, esta CoP-D poderá gerar benefícios ao nível individual, organizacional e sistémico.

Do ponto de vista organizacional, a criação deste espaço digital pode representar uma plataforma estruturante para a circulação de conhecimento tácito (baseado na experiência direta dos profissionais), que poderá ser sistematizado e transformado num repertório de saberes e métodos de trabalho (como relatórios, procedimentos de boas práticas, ou guias), com potencial de transferência para diferentes contextos profissionais e institucionais, podendo, dessa forma, impactar no desempenho individual, organizacional e na eficácia do serviço público.

A comunidade poderá assumir um papel relevante na auscultação contínua dos seus profissionais, no sentido de um diagnóstico colaborativo sobre as competências críticas em falta e das necessidades formativas, possibilitando um alinhamento nos processos de planeamento estratégico, para maior ajuste à realidade, pertinência temática e eficácia prática. Desta forma, perspetiva-se que, a médio prazo, esta dinâmica possa contribuir para influenciar a definição de políticas públicas de capacitação, promovendo o seu alinhamento com os desafios concretos com que se deparam os trabalhadores da Administração Pública.

Adicionalmente, a sua dimensão inclusiva, atendendo a que integra diferentes categorias de profissionais da Administração Pública, da academia e do setor privado, confere-lhe uma riqueza epistémica particularmente fértil para o desenvolvimento de uma visão prospetiva da Administração Pública. A comunidade poderá, desse modo, funcionar como um observatório informal de tendências e um espaço de antecipação estratégica, promovendo o debate sobre temas emergentes e contribuindo para o desenho de respostas inovadoras mais alinhadas com o futuro desejado da governação pública.

Em resultado, a comunidade de práticas digital da Rede INA *Alumni* poderá afirmar-se como catalisador de uma transformação cultural, organizacional e política, ajudando a superar resistências à inovação, a flexibilizar a comunicação, a reforçar o conhecimento partilhado e a criar uma Administração Pública mais interligada, capacitada e centrada no valor público.

CAPÍTULO 2

Modelo Analítico e Estratégia Metodológica

Este capítulo apresenta o modelo analítico que orienta a investigação e descreve a metodologia adotada para a sua concretização. Com base na revisão da literatura e nas especificidades do objetivo de estudo – a criação de uma Comunidade de Práticas Digital (CoP-D) para a Rede INA *Alumni* –, construiu-se um modelo das variáveis que se consideram essenciais para refletir no desenho de uma CoP-D.

Importa recordar que este trabalho de projeto pretende desenvolver uma CoP-D destinada, num primeiro momento, para os elementos da Rede INA *Alumni*, que é constituída por antigos participantes em programas de formação e de mentoria promovidos pelo Instituto Nacional de Administração (INA) que se inscreveram nesta rede e que são provenientes das mais diversas instituições da Administração Pública Portuguesa, bem como de algumas entidades da academia, do setor privado e terceiro setor.

2.1. Modelo Analítico

O modelo analítico desenvolvido nesta investigação assenta nos contributos da revisão da literatura, em particular nos fatores críticos de governança colaborativa, propostos por Ansell e Gash (2008), e nas dimensões estruturantes de uma comunidade de práticas, identificadas por Snyder e Briggs (2003) e por Wenger et al. (2002). Para se estruturar uma CoP-D, considerou-se, assim, importante ter em consideração os seguintes domínios analíticos:

- **Condições iniciais:** experiência prévia em projetos de colaboração; perceção sobre ambiente de confiança prévia entre profissionais da AP portuguesa; perceção de apoio/incentivo institucional à participação; autoavaliação de competências digitais; disponibilidade para a participação/ frequência expectável de participação;
- **Liderança e suporte:** ‘sponsoring’ de políticos; ‘sponsoring’ de dirigentes superiores; funções de coordenação;
- **Desenho institucional:** estruturas/ equipas de suporte; inclusividade de elementos/ diferentes perfis; clareza de regras; clareza de objetivos; institucionalização da CoP-D através de protocolos;
- **Resultados (esperados)** do processo colaborativo: utilidade da CoP-D para o desempenho individual, organizacional e da Administração Pública como um todo (sistema);
- **Comunidade:** sentimento de pertença; confiança para a partilha de práticas; importância da regularidade da interação.
- **Domínio temático:** áreas de maior interesse para os participantes;

- **Práticas:** tipologia de atividades; tipologia de recursos/ conteúdos; funcionalidades digitais.

A especificação destes domínios e a sua correspondência com variáveis de análise e com instrumentos de recolha de dados e respetivas questões está apresentada nos Anexos A.1 e A.2.

Este modelo pretende ilustrar, de forma integrada, o percurso metodológico, evidenciando como os conceitos teóricos foram traduzidos em variáveis observáveis e operacionalizáveis, e como estas serão recolhidas, analisadas e validadas no decurso da investigação.

2.2. Metodologia de Investigação

A presente investigação adota uma abordagem metodológica mista, combinando técnicas de recolha de dados quantitativos e qualitativos. Esta estratégia foi selecionada de forma a proporcionar uma compreensão abrangente do fenómeno em estudo – a Comunidade de Práticas Digital (CoP-D a desenvolver para os elementos da Rede INA *Alumni*.

2.2.1. Instrumentos de recolha de dados

No âmbito da componente qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a dirigentes de organismos públicos pertencentes à pasta ministerial da "Administração Pública" (Secretaria-Geral do Governo; Instituto Nacional de Administração; Direção Geral de Administração e Emprego Público; e Agência para a Modernização Administrativa²), selecionados como informadores qualificados pela sua experiência em processos de reforma administrativa e pela transversalidade dos organismos que representam. As entrevistas seguiram um guião orientador (ver Anexo B), com questões abertas para explorar perceções sobre a colaboração interinstitucional no setor público, identificar resistências e fatores críticos de sucesso para a adesão a uma CoP-D, bem como compreender os domínios e funcionalidades que poderão despertar maior interesse. As entrevistas decorreram entre os meses de julho e setembro, e foram todas realizadas online, com uma duração média de 60 minutos.

A componente quantitativa foi desenvolvida através da aplicação de um questionário (ver Anexo C), contruído com base nas variáveis e dimensões identificadas no modelo analítico (ver Anexos A.1 e A.2). A estrutura do questionário incluiu perguntas fechadas de resposta em escala ordinal (tipo Likert) e questões de ordenação de preferências, visando questionar a pessoa inquirida quanto o seu nível de motivação e disponibilidade para participar numa CoP-D, as suas perceções quanto aos resultados esperados para esta iniciativa, bem como as suas preferências quanto a um vasto conjunto de características da mesma. O questionário foi concebido na plataforma *Microsoft Forms* e submetido a um pré-teste junto de um grupo piloto de trabalhadores do INA, com o objetivo de assegurar a sua clareza e consistência e proceder a correções necessárias (Hashim et al., 2022).

² O Centro de Planeamento e Avaliação de Políticas Públicas foi também contactado para o mesmo efeito, mas não foi possível agendar entrevista.

O convite para o preenchimento do questionário com o respetivo *link* de acesso foi enviado a 1 de julho de 2025 por mensagem de correio eletrónico destinado a todos os elementos registados na Rede INA *Alumni* (725 elementos registados à data do envio). Nesse email (ver Anexo C) foram explicados os objetivos da investigação, tendo também sido garantido que as respostas dadas seriam voluntárias, confidenciais e anónimas, em linha com os princípios éticos e metodológicos internacionais de validação de questionários (Bryman, 2016; Hashim et al., 2022), o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD; Regulamento (UE) 2016/679, 2016) e as recomendações da OCDE (2024).

Tendo em conta o acesso direto à totalidade do universo de elementos da Rede INA *Alumni*, optou-se por uma abordagem censitária, não sendo necessário recorrer a técnicas de amostragem.

Para além do primeiro envio, foi enviado um email de reforço no dia 16 de julho de 2025, tendo o acesso ao questionário sido fechado no dia 21 de julho de 2025 (inclusive). Findo este período, foram recolhidos 167 questionários válidos, o que representa 23,03% do universo de potenciais respondentes. A caracterização da amostra será explorada no ponto 3.1.1. deste trabalho.

2.2.2. Tratamento e análise de dados

A análise dos dados recolhidos foi conduzida em duas fases principais: análise quantitativa e análise qualitativa.

Os dados quantitativos obtidos através do questionário foram sujeitos a análises estatísticas descritivas. No caso das variáveis ordinais, foram calculados os valores da média, mediana e desvio-padrão, bem como frequências absolutas e relativas. No caso das variáveis nominais, calcularam-se apenas as frequências relativas. Estas análises foram realizadas com recurso a *software* de tratamento estatístico apropriado, nomeadamente o SPSS.

Os dados qualitativos provenientes das entrevistas foram analisados através de análise de conteúdo temática, permitindo a identificação de padrões de significado, fatores críticos relacionados com a colaboração interinstitucional e a participação em comunidades digitais, e domínios e funcionalidades de maior interesse.

O cruzamento dos dados quantitativos e qualitativos foi efetuado numa lógica de triangulação metodológica, visando reforçar a validade interna da investigação.

CAPÍTULO 3

Análise dos Resultados

Neste capítulo procede-se, em primeiro lugar, à análise dos dados do questionário aplicado aos membros da Rede INA *Alumni*. Num segundo momento, examina-se a perspectiva de especialistas a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas a dirigentes de organismos públicos sob a tutela da Administração Pública (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, Instituto Nacional de Administração, Direção-Geral da Administração e do Emprego Público e Agência para a Modernização Administrativa) sobre a criação de uma CoP-D.

3.1. Análise da Perspetiva dos Membros da Rede INA *Alumni* sobre a criação de uma Comunidade de Práticas Digital

3.1.1. Caracterização da amostra de inquiridos por questionário

Tal como referido no capítulo afeto à metodologia, responderam ao questionário 167 membros da Rede INA *Alumni*, existindo uma predominância do género feminino (61,1%), enquanto 37,7% são do género masculino, e 1,2% optaram por não indicar o género (ver Anexo D, Quadro D.1). Em termos de escalão etário, a maioria dos participantes encontra-se entre os 46 e os 60 anos, com maior concentração (32,3%) no escalão entre os 51 aos 55 anos (ver Anexo D, Quadro D.2). No que diz respeito ao nível de habilitações académicas mais elevadas, a maioria dos participantes possui Licenciatura (62,3%), havendo também uma percentagem significativa com Mestrado (26,9%) e Doutoramento (6,6%). Existe, por sua vez, uma percentagem reduzida de inquiridos que possui apenas o Ensino Secundário (3,6%) ou Bacharelato (0,6%) (ver Anexo D, Quadro D.3).

A maioria dos participantes ocupa cargos técnicos e de direção intermédia, destacando-se as categorias de Técnico Superior (34,1%) e Dirigente Intermédio (26,3%), verificando-se ainda uma representação significativa de Técnicos Superiores Especialistas (12,0%), de Assistentes Técnicos (6,0%), de Dirigentes Superiores (4,2%) e coordenadores (3,6%) (ver Anexo D, Quadro D.4). A distribuição dos inquiridos por Áreas Governativas revela uma presença de profissionais de quase todas as tutelas, com exceção das áreas dos Negócios Estrangeiros, Cidadania e Igualdade, Habitação, bem como Juventude e Desporto. As áreas com maior representação foram a Saúde (15,6%), a Educação, as Finanças e a Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (10,2% cada), que juntas somam quase metade da amostra (ver Anexo D, Quadro D.5).

Os dados sobre a frequência de formações organizadas pelo INA revelam que a maioria dos inquiridos frequentou até cinco formações organizadas pelo INA nos últimos três anos (43,7%), ao passo

que 13,2% não participaram em qualquer formação, o que revela uma participação formativa moderada, havendo apenas uma pequena proporção (18,6%) que participou em cinco a dez formações (ver Anexo D, Quadro D.6).

3.1.2. Análise de resultados do questionário

A análise dos questionários obedecerá à seguinte sequência: (a) predisposição para participar na CoP-D; (b) variáveis da dimensão “Resultados Esperados”; (c) variáveis da dimensão “Condições Iniciais”; (d) variáveis da dimensão “Liderança”; (e) variáveis da dimensão “Desenho Institucional”; e (f) variáveis da dimensão “Comunidade”.

a) Análise da predisposição para participação na Comunidade de Práticas Digital

Na análise da predisposição para participação na Comunidade de Práticas Digital, os resultados indicam que a maioria dos inquiridos estaria bastante, muito ou extremamente disponível (25,1%, 16,8% e 12,6%, respetivamente), ao passo que 31,1% dos inquiridos respondeu estar apenas razoavelmente disponível e apenas 7,8% dos inquiridos referiu estar pouco disponível. A média das respostas ($\mu=4,95$, numa escala de 1-7) indica que existe uma significativa disponibilidade dos inquiridos para participar na CoP-D (Ver Anexo D, Quadro D.7).

b) Resultados Esperados

Em conformidade com o descrito no capítulo da metodologia, os resultados esperados foram analisados com base nos variáveis “resultados para a melhoria da coordenação na Administração Pública”; “resultados para o funcionamento da organização”; e “resultados para o desempenho de funções”.

Nos resultados esperados, avaliados através das questões p.11 a p.13 - *“Em que medida considera importante a existência de uma CoP-D para: a melhoria da coordenação entre instituições da Administração Pública; o funcionamento das organizações públicas; e, o desempenho individual das funções?”* - a análise mostra uma perceção globalmente positiva relativamente ao potencial contributo da CoP-D (Ver Anexo D, Quadro D.8).

Em relação à capacidade da CoP-D para melhorar a coordenação interinstitucional na Administração Pública, os inquiridos consideram, em média, que a CoP-D poderá ser muito importante para esta dimensão ($\mu=5,78$, numa escala de 1-7). Já no que concerne ao potencial contributo para os resultados da organização dos inquiridos, estes consideram, em média, que a CoP-D poderá constituir-se como bastante importante ($\mu=5,46$). Por fim, no referente ao potencial contributo para o desempenho das suas funções, os inquiridos consideraram, em média, que a CoP-D poderia também afirmar-se como bastante importante ($\mu=5,42$).

Estes resultados refletem um reconhecimento generalizado da potencial relevância da CoP-D para apoiar a coordenação entre entidades, bem como para melhorar o desempenho das organizações e dos profissionais da Administração Pública.

c) Condições Iniciais

Quanto às condições iniciais, e em linha com o que foi descrito no capítulo da metodologia, esta dimensão foi analisada pelas seguintes variáveis: “frequência de potencial participação”, para aferir a disponibilidade dos inquiridos para participar na CoP-D; “frequência de participação em projetos colaborativos”, para aferir a experiência em projetos colaborativos; “perceção sobre ambiente de confiança na Administração Pública”; “posse de competências digitais” em termos individuais; e “apoio da organização para a participação”, para aferir se a organização do inquirido apoiaria a sua eventual participação numa CoP-D (Ver Anexo D, Quadros D.9 e D.10).

Relativamente à frequência expectável de participação na CoP-D, os resultados indicam uma tendência para participações relativamente frequentes de "Algumas vezes por mês". Mais de dois terços (76,6%) dos inquiridos demonstrou uma predisposição positiva para participar com regularidade, ao passo que apenas 12,6% referiram que participariam somente “Algumas vezes por ano”.

No referente à experiência prévia de participação em projetos colaborativos, as respostas indicam que é, em média, baixa ($\mu=2,62$), já que 55,1% dos inquiridos afirma “Nunca” ou “Raramente” participar em projetos colaborativos, enquanto apenas 13,2% refere que o faz semanalmente ou algumas vezes por mês. Estes dados sugerem que, apesar da crescente relevância das práticas colaborativas no setor público, a sua adoção no quotidiano profissional dos inquiridos é ainda limitada.

Em relação à perceção sobre a existência de um ambiente de confiança entre profissionais da Administração Pública para a partilha de práticas, os resultados apontam para uma situação menos favorável, já que os inquiridos consideram, em média, que existe apenas um reduzido a razoável ambiente de confiança ($\mu=3,59$).

No que concerne à posse de competências digitais, os inquiridos mostram uma autoperceção positiva ($\mu=4,75$), com mais de metade (53,4%) destes a considerar ter competências bastante ou muito desenvolvidas. No entanto, 9,6% dos inquiridos indicam competências digitais em níveis baixos, o que revela espaço para reforço dessas competências para participação em eventuais CoP-D.

Relativamente ao apoio organizacional à participação em CoP-D, a perceção dos inquiridos é, em média, moderada ($\mu=4,34$), já que mais de um terço (38,9%) dos inquiridos considera que a sua organização estaria razoavelmente disponível para apoiar a sua participação numa CoP-D, enquanto 21% dos inquiridos considera que essa disponibilidade seria pouca, muito pouca ou nenhuma. No entanto, importa assinalar que 39,6% dos inquiridos considera que teria apoio da sua organização com bastante, muito, ou extrema certeza.

d) Liderança

O domínio da Liderança foi, por sua vez, aferido através das seguintes variáveis: “Importância do apoio institucional de atores políticos”; “Importância do apoio institucional de dirigentes superiores”; e “Importância de coordenador para domínio temático” (Ver Anexo D, Quadro D.11).

Em relação à importância atribuída ao apoio institucional de atores políticos para o bom funcionamento de uma CoP-D, os inquiridos consideram, em média, que este apoio é bastante importante ($\mu=5,34$). Já o apoio institucional de dirigentes superiores é, de acordo com os inquiridos, muito importante para o funcionamento da CoP-D ($\mu=5,93$).

Quanto à importância da CoP-D ter um coordenador por tema, os resultados indicam que a função é considerada pelos inquiridos, em média, como muito importante ($\mu=5,62$). Aliás, 89,2% dos participantes considera a existência desta função como bastante, muito ou extremamente importante.

Os resultados apontam, assim, para a valorização da liderança na CoP-D, com necessidade de um “alto patrocínio” de dirigentes políticos e de dirigentes superiores, bem como da função de coordenação.

e) Desenho Institucional

No que diz respeito à dimensão Desenho Institucional, esta foi aferida pelas seguintes variáveis: Benefício de Inclusividade e de envolver várias categorias de profissionais na CoP-D: Técnicos, Dirigentes Intermédios, Dirigentes Superiores, Membros do Governo, Membros de partidos políticos, Profissionais do Setor Privado; Importância da CoP-D ter uma equipa de apoio; Importância da CoP-D ter regras de participação; Importância da CoP-D ter objetivos concretos; e Importância da participação na CoP-D ser formalizada através de protocolos institucionais (Ver Anexo D, Quadro D.12).

No que concerne ao benefício do envolvimento de diferentes categorias de profissionais na Comunidade de Práticas Digital, os resultados do questionário revelam que os inquiridos são favoráveis ao envolvimento de todos os atores listados, com especial enfoque nos técnicos da Administração Pública ($\mu=6,17$), nos dirigentes intermédios ($\mu=6,19$), e nos dirigentes superiores ($\mu=6,04$), e um pouco menos nos membros do Governo ($\mu=5,30$), nos profissionais do setor privado ($\mu = 5,24$), e nos membros de partidos políticos ($\mu=4,50$). Estes dados evidenciam um consenso robusto sobre o valor da contribuição de diferentes profissionais.

Em relação à importância da CoP-D ter uma equipa de apoio, os dados revelam que os inquiridos consideram, em média, que isso é muito importante ($\mu=5,82$). No mesmo sentido, os inquiridos consideram, em média, que é também muito importante a existência de regras claras de participação na CoP-D ($\mu=5,74$). Já no que se refere à importância da definição de objetivos concretos para a CoP-D, os participantes consideram, em média, que tal é bastante importante ($\mu=5,36$). Por fim, os participantes consideram que, em média, é também bastante importante a formalização da adesão à CoP-D por protocolos institucionais de colaboração ($\mu=4,98$).

f) Comunidade

A dimensão da Comunidade foi aferida através das seguintes variáveis: Confiança para partilhar práticas da sua entidade; Importância de manter interações regulares na CoP-D; e Importância de se sentir parte de uma comunidade que partilha interesses profissionais comuns (Ver Anexo D, Quadro D.13).

Os dados indicam que os inquiridos consideram, em média, que se sentem razoavelmente a bastante confiantes em partilhar práticas do seu trabalho/organização ($\mu=4,64$), o que permite perceber que a partilha de práticas é possível, embora seja identificável uma certa falta de confiança entre profissionais, o que poderá constituir um desafio. Assim, os inquiridos consideram, em média, ser bastante importante a manutenção de interações regulares ($\mu=5,37$), bem como muito importante sentirem-se parte de uma comunidade que partilha interesses profissionais comuns ($\mu=5,60$).

3.1.3. Análise das preferências dos inquiridos quanto aos conteúdos da CoP-D

Neste subponto procede-se à análise das variáveis inerentes às dimensões do “Domínio” e da “Prática”.

a) Domínio

Entre uma lista de 22 domínios, solicitou-se aos inquiridos que seleccionassem os 5 domínios que consideravam mais importantes para serem explorados na CoP-D. De acordo com os dados obtidos, os domínios temáticos de maior interesse para os inquiridos foram a “inteligência artificial e outras tecnologias emergentes” (49,70% dos inquiridos), “ferramentas digitais de produtividade” (37,72%), “inovação” (37,72%), “liderança” (32,34%), “gestão e desenvolvimento de pessoas e equipas” (32,34%), “planeamento estratégico” (28,74%), “cidadania e participação pública” (27,54%), “reforma e modernização administrativa” (27,54%), “gestão do conhecimento” (26,35%) e “políticas públicas” (25,75%) (Ver Anexo D, Quadro D.14).

b) Prática

A dimensão da prática foi analisada através de três perguntas sobre as atividades que os inquiridos gostariam que fossem dinamizadas, os recursos que gostariam que fossem disponibilizados e as funcionalidades que consideravam importantes para a plataforma digital da CoP-D.

Em relação às atividades, as mais referidas pelos inquiridos foram “cursos de curta duração sobre temas específicos” (76,05%), “desenvolvimento colaborativo de soluções para problemas reais” (59,28%), “webinars sobre temas relevantes” (58,08%), “sessões de partilha de boas práticas” (50,30%), e “workshops (oficinas práticas) entre profissionais” (48,50%) (Ver Anexo D, Quadro D. 15).

Já no que concerne aos recursos, os mais mencionados foram “guias práticos e manuais” (88,02%), “boas práticas organizacionais” (82,63%), “ferramentas e templates operacionais de trabalho” (68,86%), “estudos de caso” (52,69%) e “vídeos de formação” (47,31%) (Ver Anexo D, Quadro D.16).

Por fim, no que diz respeito às funcionalidades, as mais referidas pelos inquiridos foram “repositório de documentos e recursos úteis” (83,23% dos inquiridos), “ferramentas de cocriação colaborativa (ex.: whiteboards digitais, documentos partilhados)” (62,87%), “agenda de eventos e atividades da comunidade” (57,49%), “foruns de discussão” (49,70%) e “possibilidade de criar subgrupos temáticos ou grupos de interesse” (49,70%) (Ver Anexo D, Quadro D.17).

3.2. Análise da Perspetiva de Especialistas sobre a criação de uma Comunidade de Práticas Digital

Como referido no capítulo da metodologia, foram conduzidas quatro entrevistas a dirigentes de organizações pertencentes à área ministerial da “Administração Pública”, com o objetivo de compreender as suas perceções sobre a colaboração interinstitucional no setor público, identificar resistências e fatores críticos de sucesso à adesão a uma CoP-D, bem como explorar os domínios e funcionalidades de maior interesse.

Ao nível dos resultados esperados da CoP-D, os dirigentes convergem na perceção de que a criação de uma CoP-D pode gerar impactos significativos em diferentes níveis. No âmbito da Administração Pública como um todo, é vista como instrumento para alavancar a transformação, quebrar silos, reduzir a estratificação e reforçar a colaboração interinstitucional. Esperam ainda que contribua para uma Administração mais adaptável e eficiente, capaz de responder a problemas complexos (*wicked problems*) e de agilizar a resolução de desafios comuns, fortalecendo a confiança institucional.

No plano organizacional, destacam que as entidades podem beneficiar da possibilidade de melhorar a organização de processos, simplificar e uniformizar práticas de forma transversal, e disseminar boas soluções, evitando repetições de erros. A CoP-D pode ainda promover equilíbrio entre organismos centrais e periféricos, democratizando o acesso ao conhecimento e fomentando redes de colaboração estáveis e estruturadas.

Para os profissionais envolvidos na CoP-D, os impactos mais referidos prendem-se com a aprendizagem colaborativa, a partilha de boas práticas e insucessos, bem como a criação de espaços seguros de interação. Foi ainda sublinhada a dimensão de capacitação informal, vista como um meio de valorização individual e de melhoria do desempenho profissional. Foi unanime a perspetiva de que as CoP-D podem ser mecanismos de criação de valor coletivo, com impactos positivos na modernização da Administração Pública, no fortalecimento institucional e na capacitação contínua dos seus profissionais.

No que se refere a desafios na implementação de uma CoP-D, os dirigentes convergem em reconhecer que a sua implementação poderá enfrentar desafios culturais, organizacionais e operacionais. No plano cultural, sobressai a relutância em partilhar experiências, sobretudo as menos positivas, devido ao receio de exposição e de responsabilização, bem como a tendência para reservar internamente as boas práticas, reflexo de uma cultura marcada pela desconfiança, hierarquia e silos. Este *mindset*, a falta de

confiança e a dificuldade em criar espaços seguros de interação são apontadas como possíveis desafios a gerir.

Do ponto de vista organizacional, destacaram a falta de disponibilidade dos profissionais para participarem regularmente e priorizarem suficientemente essa iniciativa. A escassez de recursos, a necessidade de competências digitais básicas para garantir a inclusão, e o indispensável apoio institucional para legitimar a participação foram também identificados como possíveis barreiras à participação. O modelo de governança é igualmente visto como um desafio, sendo importante clarificar quem dinamiza, como se estrutura a comunidade e o que se espera dos participantes. Em termos operacionais, destacaram a heterogeneidade de conhecimentos e de contextos organizacionais dos profissionais, uma vez que gerir essa assimetria pode dificultar a criação de uma base comum de prática. Em síntese, os principais desafios à implementação da CoP-D prendem-se com a superação de resistências culturais, a construção de confiança, a definição de uma governança clara e de propósitos partilhados, a garantia de recursos e disponibilidade para a participação.

Quanto ao desenho institucional da CoP-D, os entrevistados sublinharam a importância de pensar previamente o modelo de desenho da CoP-D em termos de processos, atividades, componentes tecnológicas e estrutura de coordenação. Consideraram absolutamente essencial que o propósito e os objetivos sejam claros e que os participantes estejam envolvidos desde o início na construção da visão, regras, tarefas e entregáveis. Existiu igualmente consenso quanto à necessidade de uma equipa de suporte operacional, sobretudo nas vertentes digital e de comunicação, para garantir estabilidade e acompanhamento. Relativamente à inclusão de diferentes categorias profissionais, os entrevistados reconheceram que a diversidade de perfis enriquece a partilha de experiências e permite maior contacto dos dirigentes com dificuldades operacionais do terreno. Assinalaram ainda que dirigentes intermédios e pessoal técnico poderão ser os que retiram maiores benefícios desta participação. Houve ainda quem referisse a pertinência de desenvolver uma CoP-D exclusivamente destinada a dirigentes.

De forma convergente, salientaram a importância de que estas comunidades sejam reconhecidas pelos dirigentes de topo, como iniciativas de ganho de valor, condição para legitimar o investimento de tempo e recursos à participação dos profissionais. Já a institucionalização formal da CoP-D, através de protocolos entre entidades, não consideraram que tal seja imprescindível, entendendo que a participação não deverá ser forçada, sob pena de um efeito contraproducente.

No âmbito do modelo de governança da CoP-D, os dirigentes convergiram na necessidade de existir um apoio institucional de natureza política ou organizacional, que confira legitimidade e reconhecimento à CoP-D. A liderança é considerada indispensável, não enquanto exercício de poder, mas como estrutura funcional e garante das regras, da continuidade da dinamização e da manutenção de um espaço seguro de partilha. Igualmente, verificou-se consenso quanto à necessidade de existirem coordenadores temáticos, bem como moderadores ou facilitadores de participação, responsáveis por dinamizar discussões e equilibrar a interação entre membros.

A análise das entrevistas permitiu ainda identificar áreas prioritárias a dinamizar numa CoP-D. Em primeiro lugar, salientaram a temática da transformação digital, com destaque para competências digitais, adoção de tecnologias emergentes, bem como Cibersegurança e proteção de dados. Outro eixo referido foi a gestão pública e organizacional, na qual incluem a simplificação administrativa, custos de controlo e contratação pública, pela sua transversalidade. Salientaram ainda as temáticas da gestão da mudança, com vista à promoção de novas culturas organizacionais, o desempenho orientado para resultados, o *problem solving* e a qualidade do serviço público, com ênfase no atendimento ao cidadão e cidadania e participação. A liderança e a avaliação de desempenho surgem como dimensões a repensar, enquanto a inovação é apontada como vetor transversal a todos os domínios.

Ao nível das atividades que a CoP-D poderá dinamizar, os entrevistados convergem que a CoP-D deve ir além da troca pontual de informação, afirmando-se como espaço de reflexão e colaboração estruturada. Entre as atividades mais valorizadas estão a partilha de boas práticas e insucessos, a realização de fóruns temáticos e a produção colaborativa de conteúdos e de ferramentas (*templates*, metodologias). Foi também referida a possibilidade da CoP-D proporcionar momentos de inspiração (*show and tell*), dinamizar formação em temas específicos, proporcionar a escrita de artigos de reflexão, *webinars* e *workshops* práticos, respondendo a necessidades concretas dos profissionais. Os entrevistados sublinharam também a importância de combinar encontros virtuais regulares com eventos presenciais mais ocasionais, assegurar uma agenda regular de atividades e promover iniciativas inclusivas que envolvam diferentes perfis de participantes, garantindo dessa forma a continuidade e resultados tangíveis.

No que se refere a conteúdos ou recursos, houve também concordância quanto à importância de integrar recursos digitais acessíveis e intuitivos, nomeadamente casos de boas práticas, artigos de reflexão, guias metodológicos, ferramentas práticas (*templates*, *checklists*, orientações) e relatórios. Contudo, surgiram divergências no tipo de documentos: enquanto alguns entrevistados sublinharam a relevância de artigos científicos teóricos como complemento à prática, outros acentuam a necessidade de ferramentas simples e orientadas para resultados imediatos.

Para a operacionalização das atividades anteriormente descritas, os dirigentes evidenciaram um conjunto de funcionalidades essenciais para a CoP-D, sendo unânime a necessidade de recorrer a plataformas simples, intuitivas e inclusivas, que facilitem a participação de profissionais com diferentes níveis de literacia digital. Destacaram igualmente a importância de assegurar espaços seguros de interação, com o apoio de administradores, coordenadores, facilitadores, bem como a possibilidade de criar grupos temáticos mais pequenos para evitar dispersão e promover maior proximidade. Foram ainda salientadas ferramentas como fóruns de discussão, espaços de produção colaborativa e de edição de documentos, repositórios, mecanismo de pesquisa facilitada, notificações personalizadas, funcionalidades de comunicação síncrona e mecanismos de extração de dados para monitorização. Destacaram ainda a utilidade de um espaço informal (“café online”) e de um calendário partilhado de atividades para reforçar proximidade, planeamento e continuidade.

CAPÍTULO 4

Projeto de Criação de uma Comunidade de Práticas Digital

Este capítulo apresenta a proposta de modelo de implementação da Comunidade de Práticas Digital (CoP-D) da Rede INA *Alumni*, assente numa articulação entre a fundamentação teórica e a evidência empírica (entrevistas e questionários). O modelo explicita o modelo de governança e os atores-chave, o desenho funcional do espaço digital (mecanismos de acesso e funcionalidades), domínios de interesse e portefólio de atividades, bem como o dispositivo de monitorização e avaliação ancorado no *Value Creation Framework*.

4.1. Objetivos do Projeto

A proposta de implementação da Comunidade de Práticas Digital da Rede INA *Alumni* assenta em três grandes objetivos: 1) criar um espaço digital inclusivo e seguro, orientado para a partilha de práticas, a aprendizagem colaborativa e a cocriação de soluções inovadoras para os desafios da Administração Pública; 2) fomentar a comunicação e a colaboração interinstitucional e interprofissional, reduzindo a duplicação de esforços e contribuindo para contrariar a lógica de silos que limita a eficácia das políticas públicas; 3) potenciar um observatório de tendências e de necessidades de capacitação, funcionando como uma estrutura de auscultação contínua dos profissionais e oferecendo evidência prática para o desenho de políticas públicas de formação mais ajustadas.

4.2. Espaço Digital da Comunidade de Práticas Digital (CoP-D)

4.2.1. Espaço digital da CoP-D

Na fase final do presente projeto de investigação, a entidade de acolhimento do projeto, o Instituto Nacional de Administração, avançou com o desenvolvimento de um espaço digital dedicado à Rede INA *Alumni*, o qual poderá funcionar como ambiente de alojamento da CoP-D que aqui se propõe. Esta decisão institucional traduz um compromisso efetivo com a criação de um ecossistema digital colaborativo, destinado a promover a aprendizagem entre pares, a partilha de conhecimento e a consolidação de uma cultura de inovação e sustentabilidade no seio da Administração Pública Portuguesa.

O ambiente de alojamento da CoP-D será, numa fase inicial, de utilização simples e intuitiva, privilegiando a facilidade de acesso e de ferramentas já familiares dos utilizadores, de modo a garantir a adesão e a inclusão digital de todos os profissionais. A simplicidade do *design* e da navegação está em linha com os desequilíbrios de níveis de literacia na AP Portuguesa, tal como referido pelos dirigentes

entrevistados, permitindo reduzir barreiras e estimular o envolvimento desde os primeiros momentos, ao invés de sistemas demasiado sofisticados que tendem a desencorajar a participação.

Numa etapa subsequente, e à medida que a comunidade consolide a sua identidade e massa crítica, poderá evoluir para funcionalidades e ferramentas colaborativas mais avançadas e de última geração, assegurando maior autonomia funcional, interoperabilidade com outros *websites*, e uma curadoria automática e sistemática de conteúdos. Nesta fase de maturidade, poderá ainda ser ponderado o desenvolvimento de uma aplicação móvel (app), que permita aceder facilmente ao espaço digital, participar em fóruns, acompanhar discussões e receber notificações em tempo real, reforçando a proximidade, a usabilidade e a continuidade da interação entre os membros da comunidade.

4.2.2. Acesso à Comunidade

No que respeita à gestão de acessos, o modelo da CoP-D recorrerá a mecanismos de autenticação multifator, combinando credenciais com palavra-passe individual com a autenticação eletrónica do Estado, através do serviço Autenticação.gov.

Esta abordagem assegura elevados padrões de segurança, interoperabilidade e inclusão, permitindo o acesso tanto a participantes do setor público como a outros profissionais docentes, investigadores e outros parceiros do setor académico ou privado.

As credenciais serão administradas pelo INA, que atribuirá perfis e níveis de permissão distintos (administrador, coordenador temático, moderador, participante, entre outros) de acordo com as responsabilidades e funções de cada utilizador no espaço digital. Este modelo garante a rastreabilidade das ações, a proteção dos dados pessoais e o cumprimento das boas práticas de cibersegurança definidas pela ENISA (ENISA, 2023) e pelo Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS, 2023), em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD; Regulamento (UE) 2016/679, 2016).

4.2.3. Funcionalidades do espaço digital

O espaço digital da CoP-D deverá integrar funcionalidades que viabilizem a interação contínua, a partilha estruturada de conhecimento e a cocriação de soluções, privilegiando a usabilidade e a simplicidade de utilização, passíveis de evolução incremental, em linha com informação empírica recolhida nas entrevistas.

Neste quadro, organiza-se a plataforma em dois eixos: (a) funcionalidades transversais do espaço comum; e (b) funcionalidades específicas de cada área temática e grupos.

a) Funcionalidades transversais

Ao nível das funcionalidades transversais comuns a toda a CoP-D, considera-se essencial a existência de uma área institucional dedicada à explicitação da missão, propósito, valores e código de conduta da comunidade. Propõe-se, adicionalmente, a criação de fóruns de âmbito transversal, designadamente: (i)

apresentação opcional dos *Alumni*; (ii) suporte/ “*helpdesk*” técnico-funcional; e (iii) espaços informais de interação, como “café online” e “dica do dia”, fomentando coesão e literacia digital.

De igual modo, revela-se fundamental assegurar um repositório digital curado que constitua acervo de referência da CoP-D, permitindo a disponibilização de recursos diversos e em múltiplos formatos (boas práticas organizacionais, estudos de caso, guias metodológicos, vídeos, relatórios e instrumentos operacionais) aplicáveis a diferentes contextos organizacionais. Para garantir a sua utilidade, estes conteúdos devem ser facilmente recuperáveis através da funcionalidade de pesquisa facilitada, suportada por filtros (domínio temático, tipologia de recurso, data, autor/entidade).

Deverão encontrar-se operacionais mecanismos de *feedback* e de reconhecimento que possibilitem aos membros da CoP-D expressar agrado, perceção de utilidade ou apreço pelos recursos partilhados.

Recomenda-se, igualmente, a disponibilização de funcionalidades de comunicação síncrona (salas virtuais de encontro com recurso a chat e videoconferência) que habilitem a dinamização de iniciativas em tempo real e momentos de capacitação, reforçando a interação imediata e a coordenação colaborativa.

Adicionalmente, e em consonância com os resultados dos questionários, recomenda-se a disponibilização de um calendário partilhado das atividades gerais da CoP-D, com a possibilidade de inscrição ou manifestação de interesse, assegurando a necessária previsibilidade, planeamento e a continuidade das iniciativas. Em complemento, notificações personalizadas, segmentadas por áreas de interesse, garantirão que cada membro recebe apenas a informação pertinente, no momento oportuno, prevenindo a massificação informacional e a sobrecarga comunicacional. Por fim, no espaço comum deverá existir um acesso rápido às áreas temáticas, facilitando a navegação e a articulação entre conteúdos transversais e específicos.

b) Funcionalidades por áreas temáticas

Ao nível de domínios específicos, propõe-se que o espaço digital permita a subdivisão em diferentes áreas temáticas e a criação de núcleos de prática mais pequenos, orientados para problemas concretos. O acesso a cada área temática é livre para qualquer utilizador já autenticado na CoP-D, mediante uma “inscrição”.

Reconhecendo a amplitude do espectro de interesses e a impossibilidade de o abarcar integralmente, numa fase inicial propõe-se o lançamento, em regime piloto, de cinco áreas temáticas de natureza estratégica e transversal, cuja escolha decorre das preferências indicadas pelos inquiridos (questionários e entrevistas): a) Inteligência artificial, Tecnologias emergentes e ferramentas digitais de produtividade; b) Inovação e mudança organizacional; c) Liderança e desenvolvimento de pessoas e de equipas; d) Planeamento estratégico e e) Cidadania e Participação Pública.

Esta arquitetura por domínios temáticos reforça a proximidade entre os membros e alicerça o sentimento de pertença à CoP-D, ao congregar participantes em torno de um domínio comum de interesse, da partilha de desafios convergentes e da procura conjunta de soluções aplicáveis aos

respetivos contextos organizacionais. Esta granularidade evita a dispersão, acelera a partilha de conhecimento e assegura, em simultâneo, um ambiente seguro, restrito e de confiança.

Para sustentar esse trabalho colaborativo, o espaço deverá integrar ferramentas de cocriação conjunta de documentos, e de criação/edição de conteúdos, como forma de estimular a partilha de recursos na comunidade.

Tal como evidenciado nas entrevistas e nos questionários, a ferramenta de fórum assumirá nestes espaços um carácter essencialmente estruturante, orientado para a reflexão e o debate informados, com moderação ativa, assegurando foco, ritmo e qualidade nas interações. Esta ferramenta deve possibilitar a indexação e gestão de documentos em múltiplos formatos, garantindo o acesso estruturado e integrado à informação. Para garantir o acompanhamento, os fóruns devem permitir também a extração simples de dados de participação e de conteúdo, com exportação para dashboards e relatórios por área temática.

Em alinhamento com o espaço comum da CoP-D, recomenda-se a disponibilização de funcionalidades de comunicação síncrona (com chat e videoconferência), para a dinamização de sessões em tempo real.

Cada área temática deverá dispor de um repositório específico, articulado com o acervo transversal e sujeito a curadoria própria. Nele serão agregados os recursos relevantes do domínio, submetidos pelos membros da CoP-D, e os entregáveis produzidos pelos respetivos grupos (p. ex., guias, *templates*, artigos, estudos de caso). A recuperação de conteúdos deverá recorrer à funcionalidade de pesquisa, suportada por filtros (domínio temático, tipologia de recurso, data, autor/entidade), articulada com o motor de pesquisa do espaço comum.

Também nestes espaços se sugere o incremento de mecanismos de *feedback* e de reconhecimento de participação que incentivem a contribuição ativa e reforcem o sentimento de pertença, numa lógica de atribuir valorização e visibilidade ao contributo individual para o progresso coletivo. Para o efeito, a plataforma deverá disponibilizar botões de reação rápida aos conteúdos e interações (p. ex., *gosto*, *útil*, *obrigado*), microquestionários de satisfação e um canal de reconhecimento (chat ou *kudos* para agradecer/assinalar apoio/sugestões).

Em cada área temática deverá ainda existir uma agenda operacional específica, com calendarização, objetivos, responsáveis e entregáveis indicativos. Recomenda-se, ainda, a ferramenta de envio de notificações personalizadas aos membros da área, para facilitar a priorização das iniciativas nas suas agendas pessoais, com alerta para quem integra a preparação e a dinamização das atividades subsequentes.

Por fim, a plataforma deverá suportar mecanismos de extração e análise de dados de monitorização, em visão agregada e desagregada por área temática, mediante *dashboards* sintéticos.

Por fim, a plataforma deverá integrar funcionalidades de extração e análise de dados de monitorização, disponibilizando *dashboards* interativos e relatórios automatizados, tanto em visão agregada como desagregada por área temática. Adicionalmente, deverá incluir mecanismos de

sinalização e alertas/notificações proativos, que permitam identificar variações ou declínios na participação e acionar medidas de reforço e dinamização da comunidade.

4.3. Portefólio de Atividades da CoP-D

No âmbito das atividades a dinamizar pela CoP-D, preconiza-se um conjunto de iniciativas concebidas para maximizar os impactos desejados e mitigar os desafios identificados pelos dirigentes. A proposta de atividades transcende a mera troca episódica de informação, promovendo o intercâmbio cognitivo e cocriação que permitam resultados que dificilmente seriam atingidos isoladamente. Privilegiam-se rotinas de reflexão, partilha qualificada de conhecimento e colaboração em torno de desafios comuns, com foco na produção de soluções aplicáveis aos contextos organizacionais dos participantes. Neste alinhamento propõe-se um portefólio de atividades em três momentos: Preparação, Eventos Presenciais e Dinamização Contínua.

1) Preparação

Para assegurar uma entrada consistente e inclusiva propõe-se um *onboarding* digital com um tutorial em vídeo (≤ 5 minutos) que apresente o propósito da CoP-D, os passos de acesso, código de conduta e de confidencialidade, regras de participação, funcionalidades nucleares da plataforma e *checklist* de “primeiro acesso”. Este percurso introdutório tem por finalidade não apenas enquadrar a CoP-D e incentivar a participação, mas também assegurar a acessibilidade do espaço digital a participantes com literacia digital básica, mitigando barreiras de entrada e promovendo a inclusão.

Para ancorar a agenda da comunidade em problemas reais, será lançada uma *Call for Challenges*, com formulário simples por área temática, destinada à recolha de desafios concretos e priorização de temas para os primeiros ciclos de trabalho.

Por fim, a consistência das interações será reforçada pela identificação e micro-capacitação de moderadores/ facilitadores, com uma sessão de capacitação “train-the-moderator” e de um guia rápido de facilitação online. Esta capacitação far-se-á à medida que se vão identificando moderadores e da sua rotatividade. Com isto, pretende-se promover práticas de moderação eficazes e a qualidade dos entregáveis produzidos, consolidando a CoP-D como um ecossistema de aprendizagem colaborativa e produção de valor público.

2) Eventos presenciais

Para o lançamento da CoP-D, propõe-se a realização de uma cerimónia presencial, sob o alto patrocínio da tutela transversal da Administração Pública e da Presidência do INA, com o propósito de conferir reconhecimento político e legitimidade institucional à CoP-D. Este momento deverá também sensibilizar os dirigentes para a relevância estratégica da CoP-D e para a importância de garantirem

apoio organizacional e a legitimação da participação dos trabalhadores, bem como promover o *networking* estruturado entre os participantes, reforçando os laços de pertença e o espírito de pertença.

Terá igualmente por finalidade clarificar o propósito estratégico da CoP-D e das expectativas quanto a resultados e a contributos dos seus membros, bem como apresentar a arquitetura funcional do espaço digital e os respetivos modos de utilização.

Decorrido um ano sobre o lançamento da CoP-D, propõe-se a realização de uma sessão presencial anual para apresentação de resultados de valor e de impacto, lições aprendidas e dar visibilidade aos *outputs* produzidos. O encontro servirá ainda para recolha de sugestões e *networking* estruturado, consolidando vínculos, alinhamento e sentimento de pertença.

3) Dinamização Contínua

Para cada uma das áreas temáticas, o coordenador geral e o coordenador de cada domínio temático proporão um conjunto de atividades inicial (Barómetro temático, fóruns temáticos, *workshops/webinares*, *Show & Tell*, *sprints* de cocriação, etc.) com vista a assegurar a colaboração interorganizacional e a inclusão das diferentes categorias profissionais. O elenco de atividades inicial deverá ser revisto de forma dinâmica e adaptativa em função das necessidades emergentes.

Importa ainda salientar que muitas destas atividades poderão integrar a agenda coletiva da CoP-D, sendo dinamizadas e partilhadas com a totalidade da comunidade, de modo a potenciar a transversalidade, a aprendizagem intertemática e a coesão global da rede.

No quadro 4.1, expõe-se o elenco de potenciais atividades para dinamização das áreas temáticas da CoP-D.

Quadro 4.1. Elenco de potenciais atividades a desenvolver nas áreas temáticas da CoP-D

Atividades	Descrição	Objetivo
Barômetro temático	Rubrica editorial composta por artigos curtos de opinião ou de partilha de casos de sucesso e boas práticas, submetidos pelos membros do grupo. Opcionalmente, poderá ser implementado um mecanismo de curadoria colaborativa, assente num grupo rotativo de curadores, e incentivada a reflexão conjunta através de comentários e <i>feedback</i> dos restantes participantes.	Dar visibilidade e reconhecimento aos contributos partilhados, e promover conhecimento aplicável à Administração Pública, passível de reutilização e transferência entre organismos.
Fórum temático	Espaço âncora de debate, alicerçado em questões de reflexão previamente partilhadas, com moderação e síntese em <i>one-page</i> para o repositório.	Fomentar a discussão estruturada e o intercâmbio de perspetivas em torno de desafios concretos e temas estratégicos da Administração Pública.
<i>Workshops/ webinars</i>	Iniciativas de capacitação técnica e comportamental, desenvolvidos em parceria, com temas e desafios específicos do domínio.	Assegurar atualização contínua de competências e promover aprendizagem focada, que possa ser aplicada em contextos organizacionais reais.
<i>Show & Tell</i>	Sessões curtas (45-60 min) para apresentação de casos inspiradores, sucessos e insucessos, com storytelling estruturado (<i>contexto – desafio - solução - impacto</i>), com partilha de lições aprendidas e instrumentos criados.	Disseminar boas práticas e lições aprendidas, e reforçar a confiança e espírito de comunidade.
<i>Sprints</i> de Cocriação	Dinâmicas colaborativas (presenciais ou sessões síncronas) sobre desafios reais, com entrega de outputs tangíveis (metodologias, <i>checklists</i> , <i>templates</i> operacionais) validados pelos participantes e a publicar no repositório e/ou a apresentar no <i>Show & Tell</i> .	Produzir valor coletivo e aplicável, acelerando a transferência de soluções para o contexto organizacional.
Recurso do mês	Cada membro adiciona ao repositório um recurso relevante (artigo, ferramenta, vídeo) para o domínio.	Fomentar curadoria distribuída e participação contínua, criando reconhecimento simbólico e visibilidade dos contributos.
Painel de Progresso	Publicação periódica com síntese de atividades, testemunhos e dados de monitorização (<i>dashboards</i>).	Assegurar transparência, continuidade e visibilidade dos resultados, alimentando a motivação e <i>accountability</i> coletiva.

4.4. Modelo de Governação

O modelo de governação da CoP-D deverá ser estruturado de forma a assegurar a sua sustentabilidade e a continuidade da comunidade a longo prazo. Para tal, é fundamental que a CoP-D seja “patrocinada” formalmente pelo Governo e pelo INA, que assegurará a legitimidade da comunidade, reconhecimento político, e estimulará a adesão dos participantes. Essa necessidade de apoiar a CoP-D com recursos e uma estrutura institucional sólida foi destacada pelos inquiridos, quer nos questionários, quer nas entrevistas, nas quais vários dirigentes enfatizaram que, no contexto português, o apoio institucional é um fator determinante para garantir a adesão dos participantes e a sustentabilidade deste tipo de comunidades.

No que diz respeito à liderança da CoP-D, esta deve ser assumida pela sua entidade promotora, o INA, não em termos hierárquicos, mas como estrutura funcional e responsável pela criação de um espaço seguro de partilha, conforme mencionado por alguns dos dirigentes entrevistados. A liderança deverá assumir um carácter distribuído e colaborativo, que não se encontre dependente da ação de um único indivíduo nem instituição, mas antes da atuação concertada de um conjunto de atores-chave (coordenador geral, coordenadores temáticos e moderadores/facilitadores) que partilham a responsabilidade de orientar, dinamizar e garantir a perenidade da comunidade. Esta configuração aproxima-se da conceção de liderança facilitadora proposta por Wenger et al. (2002) e Snyder e Briggs (2003), em contraste com modelos tradicionais/autoritários de liderança que, segundo os entrevistados, poderiam comprometer a adesão e a autenticidade da participação. A liderança colaborativa da CoP-D é vital para o seu êxito, já que permite que todos os atores se sintam parte integrante do processo, contribuindo para um ambiente de cocriação.

4.4.1. Atores e papéis no modelo de governação da CoP-D

Para assegurar o funcionamento eficaz da CoP-D e a implementação do modelo de governação, configura-se essencial uma estrutura funcional composta por vários atores-chave: coordenador geral, coordenadores temáticos, moderadores/ facilitadores e por uma equipa de apoio técnico. Esta configuração está em linha com os resultados do questionário e das entrevistas. Cada ator da estrutura de governação terá responsabilidades claramente atribuídas e interage de forma colaborativa com os demais, garantindo que a comunidade atinja os objetivos de promoção da aprendizagem, da colaboração e da cocriação de soluções aplicáveis aos desafios da Administração Pública.

O coordenador geral, elemento interno do INA, terá uma função central na orientação estratégica da CoP-D, trabalhando em estreita colaboração com os coordenadores temáticos para assegurar o planeamento e validação das agendas de cada área temática. Além disso, terá a responsabilidade de assegurar a disponibilização dos recursos necessários para a implementação das iniciativas, superar obstáculos e garantir que todas as condições necessárias estejam reunidas para a sua dinamização. O

coordenador geral também acompanhará o progresso das comunidades, monitorizando continuamente as atividades para garantir que os objetivos estratégicos da CoP-D sejam alcançados.

Os coordenadores temáticos da CoP-D deverão possuir conhecimento sobre o domínio específico da sua área e estarem disponíveis para frequentar uma pequena ação de capacitação de desenvolvimento de competências em organização e dinamização de atividades colaborativas em ambiente remoto (caso ainda não disponham de experiências prévias), a fim de garantir a eficácia das interações e da produção colaborativa de conhecimento. Para a sua seleção, propõe-se realizar uma *call* inicial entre os membros da rede INA *Alumni*, de modo a identificar indivíduos com a experiência e *expertise* necessárias para assumir a coordenação de cada área temática. Caso esta *call* não ofereça os resultados esperados, poderão ser dirigidos convites específicos, quer a colaboradores internos do INA, quer a especialistas externos reconhecidos no domínio, por forma a assegurar que a pessoa escolhida reúna os requisitos técnicos e metodológicos necessários.

Cada coordenador temático terá a responsabilidade de gerir a sua área específica, definir e planear a agenda das iniciativas, assegurar que as atividades estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da CoP-D e, ao mesmo tempo, promover a criação de conteúdos/*outputs*.

Na fase inicial, o coordenador da área temática será responsável pelo arranque das atividades, mas à medida que a comunidade se desenvolve, poderá identificar membros mais ativos e dinâmicos dentro da sua área para que esses possam vir a assumir o papel de dinamizadores ou moderadores de algumas iniciativas. Dentro da CoP-D, os moderadores atuarão como facilitadores, assumindo o papel de dinamizadores que incentivam a participação, lançam questões para debate e partilham recursos relevantes. Colaboram para que as interações se desenvolvam de forma estruturada, construtiva e respeitosa, criando um ambiente seguro para a troca de conhecimentos e de experiências e assegurando que estas se traduzam em resultados práticos e de utilidade para os *Alumni*.

A função de dinamização ou moderação na CoP-D será rotativa, permitindo que diferentes membros assumam temporariamente o papel de facilitadores em fóruns, *workshops* ou outras iniciativas. Os participantes poderão candidatar-se voluntariamente ou receber convites diretos do coordenador temático, assegurando assim a continuidade e a qualidade das atividades. Com este pretende-se promover a diversidade de perspetivas, fortalecer a participação ativa e reforçar o carácter colaborativo e inclusivo da comunidade. Ao mesmo tempo, os moderadores colaboram em estreita ligação com os coordenadores temáticos e a equipa de apoio, para que as atividades se mantenham alinhadas com os objetivos e missão da comunidade e para que as regras de participação e de conduta sejam cumpridas.

A equipa operacional terá um papel fundamental quer na componente digital quer na componente de comunicação da CoP-D. Será responsável pela gestão e manutenção da plataforma digital, por forma a garantir que os recursos tecnológicos necessários estejam a funcionar corretamente, e pelo acompanhamento das métricas de participação e de utilização da comunidade. Para além disso, esta equipa terá a seu cargo a coordenação da comunicação da CoP-D, assegurando a divulgação das iniciativas, a circulação de informações relevantes e o apoio aos membros na compreensão das

atividades disponíveis. Esta equipa vai operar em estreita colaboração com os moderadores e com os coordenadores temáticos, oferecendo suporte técnico para que as iniciativas da CoP-D sejam implementadas com eficácia e alcancem os resultados pretendidos.

A Figura 4.1 sintetiza o ecossistema de governança colaborativa da CoP-D, evidenciando papéis e interações, que se encontram detalhados no Anexo E.



Figura 4.1. Representação do Ecossistema de Governança Colaborativa da CoP-D

Fonte: Produção própria

4.5. Modelo de Monitorização e Avaliação da CoP-D

A definição de um modelo de monitorização e avaliação é condição necessária para orientar a gestão, aprender com a prática e prestar contas de forma transparente. No contexto da CoP-D, o modelo de monitorização e avaliação permite ir além do registo de atividades, evidenciando o valor criado para os membros, para as organizações e para o ecossistema público, informando decisões de melhoria contínua com base em evidência e assegurando proporcionalidade entre o esforço de recolha e a utilidade para a governação.

O modelo proposto assenta no Value Creation Framework (VCF) de Wenger et al. (2011), que estrutura a avaliação em cinco ciclos de valor: i) imediato (experiência/interação), ii) potencial (recursos e relações), iii) aplicado (uso no trabalho), iv) realizado (benefícios/impacto) e v) capacitante (condições que sustentam a comunidade). Este enquadramento permite mapear indicadores e narrativas de valor de forma coerente, captando não apenas o que a comunidade faz e produz, mas o que é efetivamente apropriado e o que muda nos contextos organizacionais.

4.5.1. Cadência de leitura (três momentos)

Neste quadro, adota-se uma cadência de leitura em três momentos, alinhada com os ciclos de valor do *Value Creation Framework*. Num primeiro momento, propõe-se uma leitura mensal (V1- valor

imediato) que oferece o pulso operacional da comunidade, a partir de *dashboards* automáticos e *microfeedback* de satisfação, para ajustes táticos rápidos.

Recomenda-se uma leitura intermédia, semestral que se alinha com o ciclo V2 - valor potencial, consolidada nos recursos produzidos e nas relações ativadas, em leitura agregada e por domínio, produzindo *dashboards* e relatório síntese que possibilitem, caso necessário, ajustes do planeamento do semestre seguinte.

Por fim, a leitura anual, que se alinha com os ciclos V3, V4 e V5 - valor aplicado, realizado e capacitante, a partir de questionários aos participantes na CoP-D para aferir a aplicação no trabalho, resultados obtidos, e condições que sustentam a CoP-D, suportando decisões estratégicas e o *roadmap* do ciclo seguinte.

Para operacionalizar esta cadência, procede-se à tradução dos ciclos de valor em indicadores observáveis, garantindo proporcionalidade entre esforço de recolha e utilidade para a decisão. O quadro 4.2 apresenta o modelo de monitorização e avaliação, organizado por momento de leitura (mensal, semestral e anual) e por dimensão do *Value Creation Framework*. Para cada caso, proposto um conjunto de indicadores a monitorizar, a fonte de recolha de dados e o formato de reporte. Esta estrutura permite alinhar, de forma consistente, o pulso operacional com os balanços intermédios e a síntese anual, assegurando articulação entre atividade, resultados e condições capacitantes da CoP-D.

Quadro 4.2. Modelo de Monitorização e Avaliação da CoP-D

Momento	Dimensão (VCF)	Indicadores	Fonte e recolha	Formato de Reporte
Mensal	V- Imediato (experiência/ interação)	1) Nº de utilizadores ativos 2) Participação por formato, com nº de organismos 3) Nº de <i>Posts</i> /respostas nos fóruns 4) Satisfação breve	Dados gerados pela plataforma; microquestionários	<i>Dashboard</i> mensal (agregado e por domínio)
Semestral	V2- Potencial (recursos/ relacionamentos)	5) <i>Outputs</i> publicados (guias, <i>templates</i> , <i>checklists</i>) 6) Submissões no Barómetro/ repositório 7) Eventos em parceria (nº)	Registos da plataforma; curadoria por domínio	<i>Dashboard</i> e relatório síntese
Anual	V3 - Aplicado (uso); V4- Realizado (benefícios); V5- Capacitante (condições)	8) % de <i>outputs</i> adotados no contexto profissional 9) Práticas implementadas e ganhos percebidos (p.ex., tempo poupado/ aumento de produtividade/ qualidade de execução) 10) Aquisição e aplicação de competências (autoavaliação) 11) Incidentes de Código de Conduta (nº) e resolução 12) Rotatividade de moderadores/ facilitadores ativos	Registos da plataforma; Questionário anual aos <i>Alumni</i>	Relatório anual de valor e impacto

Fonte: Produção Própria

4.5.2. Governação e uso dos resultados

A governação da monitorização assenta numa cadência de três momentos, articulando leitura operacional, balanço intermédio e síntese estratégica. Mensalmente, a equipa de apoio elabora e remete aos coordenadores de domínio um *dashboard*, permitindo ajustes táticos rápidos (agenda, moderação, comunicação). Semestralmente, realiza uma revisão de aprendizagem por domínio, na qual se discutem evidências de *valor potencial* (recursos produzidos, relações ativadas) e se podem decidir ajustamentos de formatos e prioridades para o semestre seguinte.

Anualmente, a governação da CoP-D aprova e divulga um Relatório de Valor e Impacto, que integra as leituras de valor aplicado, realizado e capacitante, casos ilustrativos e recomendações estratégicas. Este relatório fundamenta o plano de ação do ciclo subsequente e é comunicado à comunidade, reforçando transparência, aprendizagem organizacional e responsabilização.

Em síntese, este modelo permite à CoP-D acompanhar o que se faz (V1), o que se cria (V2) e o que é aplicado (V3–V4–V5), articulando leituras mensais, semestrais e anuais de forma proporcional ao esforço de recolha. A combinação de painéis de indicadores operacionais, sínteses intermédias por domínio e um relatório anual de valor e impacto assegura evidência suficiente para a aprendizagem organizacional, a melhoria contínua e a prestação de contas. O dispositivo reforça a transparência, a legitimidade da governação e a sustentabilidade da comunidade ao longo do tempo, promovendo decisão informada e coerência entre atividades, resultados e condições capacitantes.

Conclusão

A problemática que motivou este estudo - a insuficiente cooperação interorganizacional na Administração Pública Portuguesa (APP) e os seus efeitos sistémicos (Mota et al., 2014; Dias, 2024) - mostrou-se consistente com a literatura internacional: a persistência de lógicas de silo, o foco intraorganizacional e a fragmentação de processos que limitam a circulação de informação, induzem a duplicação de esforços e diminuem a capacidade de resposta a desafios complexos (Osborne, 2010; Bouckaert, Peters & Verhoest, 2010; Waal et al., 2019). Num contexto marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), torna-se crítico substituir respostas isoladas por arranjos colaborativos em rede, coerentes com a Nova Governação Pública e a Governação Integrada (Osborne et al., 2013; Marques & Ferraz, 2015).

A literatura sublinha, neste quadro, o papel das Comunidades de Práticas como espaços de aprendizagem situada, partilha de conhecimento e produção de repertório aplicável, capazes de atravessar fronteiras organizacionais, construir confiança e acelerar a transferência de práticas (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998; Wenger et al., 2002).

Face a este diagnóstico, a investigação teve como objetivo principal conceber uma proposta de modelo de Comunidade de Práticas Digital (CoP-D), ancorada na Rede INA *Alumni*, para facilitar a cooperação entre profissionais e organizações da APP. Para apoiar a definição desta CoP-D, procedeu-se à aplicação de dois processos de inquirição a diferentes tipos de atores: (i) inquérito por questionário aos membros da Rede INA *Alumni*, para aferir motivação para a participação na CoP-D, bem como preferências ao nível da governação da CoP-D, domínios e funcionalidades valorizadas; e (ii) entrevistas semiestruturadas a dirigentes de organismos com responsabilidade transversal na Administração Pública, para captar mecanismos de viabilidade institucional, riscos percebidos e condições de sucesso. Esta triangulação possibilitou cruzar perceções alargadas (questionário) com perspetivas qualificadas (entrevistas), reforçando a robustez das inferências.

Dos resultados obtidos sobressai uma predisposição robusta para participar na CoP-D, com mais de metade dos inquiridos a declarar estarem *bastante/muito/extremamente* disponíveis para participar. Destaca-se ainda a elevada importância atribuída à CoP-D para a melhoria da coordenação interinstitucional e para os resultados organizacionais, reconhecendo igualmente valor para o desempenho individual.

Assinala-se, ainda, a importância atribuída à existência de uma coordenação por domínio, a um patrocínio institucional explícito e à clarificação do propósito e dos objetivos orientadores da CoP-D. Em termos funcionais, destacam-se a preferência por fóruns temáticos moderados, espaços de cocriação, repositório curado e pesquisável, notificações, simplificação de usabilidade e mecanismos de reconhecimento de contributos.

Por sua vez, a perspetiva dos especialistas converge no reconhecimento de que a implementação da CoP-D pode enfrentar condicionantes estruturais, tais como resistências culturais e receio de exposição (lógica de silos), escassez de tempo, assimetrias de competências digitais, necessidade de patrocínio institucional e clarificação do modelo de governança, além da heterogeneidade de contextos organizacionais.

À luz destas conclusões e em consonância com a literatura sobre comunidades de práticas e colaboração em rede (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998; Wenger, McDermott & Snyder, 2002; Ansell & Gash, 2008), o modelo proposto foi idealizado para produzir resultados e mitigar os constrangimentos identificados, estruturado em quatro pilares: (i) uma governação facilitadora e partilhada, distribuída por diferentes atores e com patrocínio institucional explícito; (ii) uma arquitetura de desenho simples e evolutiva (funcionalidades transversais e por domínio, acesso seguro e perfis de permissão); (iii) um portefólio núcleo de atividades (fóruns, barómetro temático, *show & tell*, *sprints* de cocriação, *workshops/webinars* em parceria, e uma rubrica destinada à divulgação dos resultados) apoiado por uma estratégia de *onboarding* inicial e código de conduta; e (iv) um dispositivo leve de monitorização e avaliação, baseado no *Value Creation Framework* (Wenger, et al., 2011; Wenger et al., 2020), com leituras mensais, semestrais e anuais para melhoria contínua.

Para além do contributo teórico e empírico, importa sublinhar a relevância prática desta proposta para o INA e para a política pública de digitalização administrativa em Portugal. A criação de uma CoP-D, ancorada na Rede INA *Alumni*, constitui um instrumento estratégico de mobilização do conhecimento e de valorização dos profissionais da AP, alinhado com a missão do INA de promover a capacitação contínua e a modernização administrativa. Esta CoP-D poderá afirmar-se como um espaço dinâmico de partilha e de aprendizagem entre profissionais de diferentes organismos, potenciando sinergias interinstitucionais e fortalecendo a cultura de colaboração e de confiança no setor público. Simultaneamente, a proposta contribui para operacionalizar o desígnio da transição digital da AP, ao traduzir em prática os princípios de uma governação mais colaborativa e orientada para o valor público. Perspetiva-se, assim, que o impacto do modelo proposto contribua para a consolidação de uma AP mais integrada, participativa e digitalmente capacitada, em linha com os objetivos de uma política pública de digitalização centrada nas pessoas e na melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos.

Naturalmente, a investigação apresenta algumas limitações metodológicas. A análise quantitativa baseou-se numa população específica (membros da Rede INA *Alumni*), o que pode limitar a generalização a toda a APP; as respostas ao questionário são sobretudo autorreportadas, suscetíveis a enviesamentos de desejabilidade social; e a componente qualitativa, embora informada por dirigentes de referência, não substitui observação prolongada do funcionamento de uma CoP-D em regime real.

Deste modo, à luz das limitações identificadas, e atendendo à prevista implementação do projeto na organização de acolhimento deste trabalho, a sua execução configura uma oportunidade privilegiada de investigação-ação. Os mecanismos de monitorização e avaliação propostos abrirão, assim, oportunidades de investigação futura.

Em conclusão, espera-se que o projeto proposto neste documento possa contribuir para contrariar a fragmentação e alavancar a colaboração na Administração Pública Portuguesa, oferecendo um modelo de implementação teoricamente fundamentado e executável no curto prazo. Ao conjugar solidez conceptual com viabilidade prática, o projeto proposto cria condições para aprendizagem organizacional, transferência de práticas e criação de valor público, respondendo às necessidades identificadas e estabelecendo bases para melhoria contínua e avaliação rigorosa ao longo do tempo.

Referências Bibliográficas

- Agranoff, R. (2008). Enhancing performance through public sector networks: Mobilizing human capital in communities of practice. *Public Performance & Management Review*, 31(3), 320–347.
- Ansell, C & Gash, A. (2008), “Collaborative governance in theory and practice”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4): 543-571.
- Araújo, J. (2013). Da nova Gestão Pública à nova governação pública: pressões emergentes na Administração Pública. In C. Madureira, & M. Asensio (Eds.), *Handbook de Administração Pública* (pp. 91-102). INA Editora.
- Beck, U. (2017). *A Metamorfose do Mundo. Como as Alterações Climáticas estão a Transformar a Sociedade*. Edições 70.
- Bilhim, J. (2017). Nova Governação Pública e Meritocracia. *Sociologia, problemas e práticas*, 84: 9-25.
- Bouckaert, G. (2023). The neo-Weberian state: From ideal type model to reality?. *Max Weber Studies*, 23(1): 13-59.
- Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2010). *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting patterns of Public Management*. Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(6), 1-13
- Correia, A. M. R., Paulos, A., & Mesquita, A. (2008). Comunidades de prática: Fatores críticos de sucesso para a inovação e a partilha de conhecimento. *Comunicação apresentada na Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*, Setúbal, Portugal, 29-31 outubro.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. O., & Bilhim, J. A. F. (2019). A importância da colaboração e cooperação como fator potenciador da nova governação ao nível local: Uma análise comparada. *Lex Humana*, 11(1), 110-128.
- Corte-Real, I. (2008). Public management reform in Portugal: successes and failures. *International Journal of Public Sector Management*, 21(2), 205-229.
- Covarrubias Moreno, O. M. (2021). Coordinated governance in the VUCA scenario. *Croatian and Comparative Public Administration*, 21(3), 393–422.
- Dacin, T., Reid, D., & Ring, P. S. (2008). Alliances and joint ventures: The role of partner selection from an embeddedness perspective. In Cropper, S., Huxham, C. & Smith Ring, P. (Eds.). *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations* (pp. 91-117). Oxford University Press.
- Dias, R. (2024). *Visões de futuro na administração pública em Portugal: Contributos das Comunidades Transformacionais para uma melhor governação*. Tese de Doutoramento na Universidade Fernando Pessoa.

- Dias, R. C., & Seixas, P. C. (2021). Cooperação intermunicipal e capacidade de governança: uma revisão conceptual. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 42, 61-82.
- Duit, A., & Galaz, V. (2008). Governance and complexity—Emerging issues for governance theory. *Governance*, 21(3), 311-335.
- Ferraz, D., & Silva, F. P. da. (2022). Leadership and organizational commitment in the public sector: No one gets left behind in the VUCA context. *Comunicação apresentada na IASIA Conference, Rabat*
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A., & McDermott, T. (2020). 4.0 VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) leadership. *Proceedings of the American Society for Engineering Management 2020 International Annual Conference*.
- Hashim, S., Mohamad, S. F., Halim-Lim, S. A., & Ahmat, N. H. C. (2022). Pretesting survey questionnaire: A guide on dissemination. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(3), pp. 68-80.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Understanding wicked policy problems. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69(1), pp. 3-19.
- Khuzaimah, K. H. M., & Hassan, F. (2012). Uncovering tacit knowledge in construction industry: Communities of practice approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 50, 343-349.
- Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: Novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40(3), 479-499
- Koliba, C., & Gajda, R. (2009). Communities of practice as an analytical construct: Implications for theory and practice. *International Journal of Public Administration*, 32(2), 97-135.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press
- Marques, R. (2017). *Problemas sociais complexos e governação integrada*. Fórum para a Governação Integrada.
- Marques, R., & Ferraz, D. (2015). *Governação Integrada e Administração Pública*. INA Editora.
- McQuaid, R. (2010). Theory of organizational partnerships: partnership advantages, disadvantages and success factors. In S. Osborne (Ed.), *The New Public Governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 127-148). Routledge.
- Mota, L. F. (2022). *Desafios da Governação e Metagovernação Pública: de uma análise teórico-histórica à sua aplicação ao caso português*. *Ciência e Políticas Públicas*, 8(1): 1-24.
- Mota, L. F., & Bittencourt, B. (2019). *Governação pública em rede: Contributos para sua compreensão e análise (em Portugal e no Brasil)*. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, 31(2), 199-219.
- Mota, L., Pereira, L., Cardim, M., Neves, A., & Cordovil, F. (2014). *Reforma do Setor Público em Portugal: Visões e Experiências de Dirigentes de Topo*. Relatório desenvolvido no âmbito do projeto

COCOPS.

https://www.researchgate.net/publication/321394693_Reforma_do_Setor_Publico_em_Portugal_Visoos_e_Experiencias_de_Dirigentes_de_Topo

- Mota, L. F. & Sobral, S. (2024). 50 anos de Reformas da Administração Pública em Portugal (numa leitura comparada): da democratização ao neoweberianismo. In E. Lucas, M.S. Barata & S. Almeida (Coords.). *50 Anos do 25 de Abril: as suas múltiplas refrações no mundo jurídico-político*. Almedina.
- Nooteboom, B. (2010). Learning and Innovation in Inter-organizational Relationships. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. Smith Ring, *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations* (pp. 607-634). New York: Oxford University Press.
- Ongaro, E. (2009). *Public Management Reform and Modernization: Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Edward Elgar.
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
- Prevedello, C. F., & Costa, A. C. R. (2015). Aprendizagem em comunidades de prática no setor público: ambiente para a troca de conhecimentos e cooperação. *Nuevas Ideas en Informática Educativa TISE 2015, Santiago, Chile*.
- Rocha, J. A., & Araújo, J. (2007). Administrative reform in Portugal: problems and prospects. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4): 583-596.
- Sallán, J. G., Fernández de Álava, M., Barrera-Corominas, A., & Rodríguez-Gómez, D. (2012). Review of knowledge creation and management processes through communities of practice in public administration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2198–2204.
- Scott, I., & Gong, T. (2021). Coordinating government silos: Challenges and opportunities. *Global Public Policy and Governance*, 1(1), 20–38.
- Snyder, W. M., & Briggs, X. de S. (2003). *Communities of practice: A new tool for government managers*. IBM Center for The Business of Government.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2007), Introduction: governance network research: towards a second generation. In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.). *Theories of democratic network governance* (pp. 1-21). Palgrave Macmillan.
- Tarmizi, H., de Vreede, G.-J., & Ziguers, I. (2008). Identifying challenges for facilitation in communities of practice. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Tett, G. (2015). *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*. Simon & Schuster.
- Van der Wal, Z. (2018). Challenges and opportunities: The 21st-century public manager in a VUCA world. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 299-322.

- Van der Wal, Z. (2020). Being a public manager in times of crisis: The art of managing stakeholders, political masters, and collaborative networks. *Public Administration Review*, 80(5), 759-764.
- Waal, A. de, Weaver, M., Day, T., & van der Heijden, B. (2019). Silo-busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*, 11(24), 6860.
- Wenger, A., Cavelty, M. D. & Jasper, U. (2020) The politics and science of the future: Assembling future knowledge and integrating it into public policy and governance. In Wenger, A., Jasper, U., & Cavelty, M. D. (Eds.). (2020). *The politics and science of prevision: Governing and probing the future* (pp. 227-251). Routledge.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wenger, E., Trayner, B., & de Laat, M. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework* (Rapport 18). Open University of the Netherlands, Ruud de Moor Centrum.

Documentação Técnica

- Centro Nacional de Cibersegurança. (2023). *Guia para gestão dos riscos em matérias de segurança da informação e cibersegurança*. Lisboa: CNCS. Disponível em: <https://www.cncs.gov.pt/pt/gestao-de-risco>
- ENISA – European Union Agency for Cybersecurity. (2023). *Digital identity standards*. Heraklion, Greece: ENISA. Disponível em: <https://www.enisa.europa.eu/publications/digital-identity-standards>
- Governo de Portugal (2024). *Estratégia Digital Nacional: Onde o digital simplifica*. República Portuguesa.
- Ministério do Planeamento do XXII Governo (2021). *PRR – Recuperar Portugal, Construindo o Futuro*. República Portuguesa.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *2023 OECD digital government index: Results and key findings* (OECD Public Governance Policy Papers). OECD Publishing
- Regulamento (UE) 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, e que revoga a Diretiva 95/46/CE (RGPD). *Jornal Oficial da União Europeia*, L 119, 1–88

ANEXOS

ANEXO A
Modelo Analítico e Modelo de Análise

Quadro A.1. Modelo Analítico

Autor(es)	Ano	Descrição/Contributo	Conceito-chave	Dimensões principais	Variáveis	Perguntas associadas
Ansell e Gash,	2008	Predisposição/motivação para participar numa Comunidade de prática digital (CoP-D)	Adesão à CoP-D	Predisposição para a participação	Predisposição para a participação na CoP-D	Questão 9
Ansell e Gash,	2008	Autores sistematizaram a literatura sobre o processo colaborativo, apresentando uma <i>framework</i> sobre as principais variáveis que influenciam o sucesso de processos colaborativos do setor público Capacidade da rede em desenvolver lógicas de ação recíproca e de ir conseguindo alcançar resultados intermédios coletivos, mobilizando os seus atores para a continuidade na rede	Resultados do processo colaborativo	Resultados esperados	Perceção da utilidade da CoP-D para o sistema da Administração Pública	Questão 11
					Perceção de utilidade da CoP-D para o desempenho da organização	Questão 12
					Perceção de utilidade da CoP-D para o desempenho individual	Questão 13
Ansell e Gash,	2008	Fatores contextuais pré-existentes que influenciam a participação no processo colaborativo	Condições iniciais	Histórico de colaboração	Experiência prévia de participação em projetos de colaboração	Questão 22
				Confiança prévia entre profissionais	Perceção da existência de um ambiente de confiança prévia	Questão 23
				Competências/conhecimentos	Autoavaliação de competências digitais	Questão 24
				Disponibilidade	Disponibilidade para a participação /Frequência expectável de participação	Questão 10

				Incentivo à Participação	Percepção de apoio/incentivo institucional à participação na CoP-D	Questão 25
Snyder e Briggs; Wenger, McDermott e Snyder Ansell e Gash	2003	Refere-se à legitimidade institucional (patrocínio) e à liderança operacional (facilitadores) que asseguram o desenvolvimento, a dinamização do processo colaborativo	Liderança	Liderança “Patrocinadora”	Percepção da importância de líderes “Patrocinadores” políticos	Questão 15
	2002				Percepção da importância de líderes “Patrocinadores” Dirigentes Superiores	Questão 16
	2008			Liderança Facilitadora (Coordenadores da CoP-D)	Percepção da importância de líderes coordenadores	Questão 17
Ansell e Gash	2008	Estruturação formal da comunidade de prática digital, que define regras, papéis e diretrizes estratégicas, assegurando a inclusão dos participantes, a transparência e a eficácia do funcionamento colaborativo.	Desenho Institucional	Clareza de regras	Percepção da importância da clareza de regras	Questão 19
				Inclusividade de elementos	Percepção da importância da Inclusividade de diferentes perfis profissionais	Questão 14
				Clareza de Objetivos	Percepção de clareza de objetivos da CoP-D	Questão 20
				Estruturas/equipas de suporte	Importância da existência de Estruturas/equipas de suporte	Questão 18
				Institucionalização da CoP-D	Percepção da importância da Institucionalização da CoP-D através de protocolos	Questão 21
Snyder e Briggs; Wenger, McDermott e Snyder	2003 2002	O conceito de “Domínio” está associado a área temática de interesse que dá identidade à comunidade de prática e ao envolvimento dos participantes.	Domínio	Domínio(s) Temático(s) da CoP-D	Domínios temáticos de maior interesse	Questão 1 e 2
Snyder e Briggs;	2003	O conceito de "Comunidade" está associado ao aspeto relacional da CoP, baseado na regularidade das	Comunidade	Sentimento de pertença	Percepção de pertença à comunidade	Questão 28

Wenger, McDermott e Snyder	2002	relações, na criação de relações de pertença, de confiança e entreajuda que os participantes desenvolvem em torno de um domínio específico.		Relações de confiança	Percepção de confiança nos outros membros para a partilha de práticas	Questão 26
				Regularidade da interação	Percepção da importância da interação regular	Questão 27
Snyder e Briggs; Wenger, McDermott e Snyder	2003	O conceito de “Prática” está associado ao conjunto de atividades, conhecimentos, experiências e instrumentos partilhados que os membros da comunidade desenvolvem e aperfeiçoam em conjunto, no âmbito do domínio específico da CoP-D.	Prática	Tipologia de atividades	Atividades desejadas na CoP-D	Questão 3 e 4
	Tipologia de recursos/ conteúdos			Tipo de recursos/conteúdos preferidos na CoP-D	Questão 5 e 6	
				Funcionalidades digitais	Funcionalidades desejadas na plataforma digital	Questão 7 e 8

Quadro A.2. Modelo de Análise

Conceito-chave	Dimensões	Variáveis	Instrumentos de Recolha	Método de Análise
Adesão à CoP-D	→ Predisposição para a Participação	→ Predisposição para a participação na CoP-D	Questionário (com perguntas específicas) + Entrevistas (com perguntas semiestruturadas para cada conceito-chave)	Estatística descritiva (questionário) + Análise de conteúdo temática (entrevista)
Resultados do Processo	→ Resultados Esperados	→ Perceção da utilidade da CoP-D para Administração Pública → Perceção da utilidade da CoP-D para organização → Perceção utilidade da CoP-D para desempenho individual		
Condições Iniciais	→ Histórico de colaboração	→ Experiência prévia de participação em projetos de colaboração		
	→ Confiança prévia entre profissionais	→ Perceção sobre ambiente de confiança prévia entre profissionais		
	→ Competências/conhecimentos	→ Autoavaliação das competências digitais		
	→ Disponibilidade/ Frequência Expectável	→ Disponibilidade para a participação/ Frequência Expectável		
	→ Incentivo à participação	→ Perceção de apoio/incentivo institucional à participação		
Liderança	→ Liderança “Patrocinadora”	→ Perceção da importância de líderes “sponsoring” políticos → Perceção importância de líderes “sponsoring” dirigentes políticos		
	→ Liderança facilitadora/coordenadores	→ Perceção importância de líderes coordenadores		
Desenho Institucional	→ Clareza de regras	→ Perceção da importância da clareza de regras		
	→ Inclusividade de elementos	→ Perceção da importância inclusividade de diferentes perfis		
	→ Clareza de Objetivos	→ Perceção de clareza de objetivos da CoP-D		
	→ Estruturas/equipas de suporte	→ Importância da existência de estruturas/equipas de suporte		
	→ Institucionalização da CoP-D	→ Perceção da importância da Institucionalização - Protocolos		
Domínio	→ Domínio(s) temático(s) da CoP-D	→ Domínios temáticos de maior interesse		
Comunidade	→ Sentimento de pertença	→ Perceção de pertença à comunidade		
	→ Relações de confiança	→ Perceção de confiança nos outros membros para a partilha		
	→ Regularidade da interação	→ Perceção da importância da interação regular		
Prática	→ Tipologia de atividades	→ Atividades desejadas na CoP-D		
	→ Tipologia de recursos/conteúdos	→ Tipo de recursos/conteúdos preferidos na CoP-D		
	→ Funcionalidades digitais	→ Funcionalidades desejadas na plataforma digital		

ANEXO B

Guião de Entrevista Semiestruturada

NOTA: O guião é meramente indicativo. Apenas se pretende que os/as entrevistados/as abordem todos os pontos em análise.

1. Quais os eventuais impactos/resultados que poderiam resultar da existência de uma Comunidade de Práticas Digital **para a Administração Pública Portuguesa**, como um todo?
2. Quais os eventuais impactos/resultados que poderiam resultar da existência de uma Comunidade de Práticas Digital para as **organizações** e os **profissionais** da Administração Pública?
3. Que **áreas** ou **grupos profissionais**/contextos poderiam tirar maior proveito da Comunidade de Práticas Digital?
4. Na sua perspetiva, quais seriam os principais **desafios** na implementação de uma Comunidade de Práticas Digital?
5. E em termos de modelo de funcionamento da Comunidade de Práticas Digital, que **fatores** considera que seriam **estratégicos para o seu sucesso**?
6. Quais considera serem os principais **fatores** que iriam ser fundamentais para **fomentar a participação** dos profissionais da AP na Comunidade de Práticas Digital?
7. Que **temas** considera mais relevantes para serem abordados numa Comunidade de Práticas Digital na Administração Pública?
8. E quanto a **funcionalidades** ou **ferramentas digitais**, quais é que considera fundamentais para garantir a utilidade e o envolvimento dos participantes na Comunidade de Prática Digital?

ANEXO C

Email de envio e respetivo Questionário sobre participação na CoP-D

Exmo(a). Senhor(a),

No seguimento do recente lançamento da área dedicada à Rede INA *Alumni*, o Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA) está a desenvolver uma Comunidade de Práticas Digital (CoP-D), com o objetivo de promover a colaboração, a partilha de boas práticas, a aprendizagem contínua e a criação de valor entre profissionais e organismos da Administração Pública Portuguesa.

A Comunidade de Práticas Digital será concebida como um espaço virtual de interação, onde profissionais com interesses comuns poderão partilhar experiências, refletir sobre desafios, encontrar soluções e construir conhecimento coletivo, utilizando plataformas digitais para uma participação ativa e sustentada.

Com o intuito de recolher contributos que orientem o desenvolvimento desta iniciativa, convidamos a responder a um breve questionário sobre as preferências dos membros da Rede INA *Alumni* relativamente a temáticas, funcionalidades e atividades a integrar na futura CoP-D, bem como sobre a motivação para participação neste espaço colaborativo.

Este questionário insere-se também no âmbito de um Projeto de Mestrado em Digitalização na Administração Pública, a decorrer no ISCTE, com o apoio do INA, e a sua participação é voluntária, anónima e confidencial, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer consequência.

O questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos e está disponível através do seguinte link:

 <https://forms.office.com/e/kpkZyJviUz>

Agradecemos que possa responder até ao próximo dia 15 de julho.

Com os melhores cumprimentos,

Instituto Nacional de Administração, I.P.

Questionário: A Rede INA *Alumni* e a Colaboração na Administração Pública

No seguimento do recente lançamento da área dedicada à Rede INA *Alumni*, o Instituto Nacional de Administração, I. P. está a desenvolver uma **Comunidade de Prática Digital (CoP-D)**, com o objetivo de promover a colaboração, a partilha de boas práticas, a aprendizagem contínua e a criação de valor entre profissionais e organismos da Administração Pública portuguesa.

A Comunidade de Prática Digital será concebida como um espaço virtual de interação, onde profissionais com interesses comuns poderão partilhar experiências, refletir sobre desafios, encontrar soluções e construir conhecimento coletivo, utilizando plataformas digitais para uma participação ativa e sustentada.

Com o intuito de recolher contributos que orientem o desenvolvimento desta iniciativa, convidamos a responder a um breve **questionário** sobre as preferências dos membros da Rede INA *Alumni* relativamente a **temáticas, funcionalidades e atividades** a integrar na futura CoP-D, bem como sobre a **motivação para participação** neste espaço colaborativo. A sua opinião é essencial para orientar a criação de um modelo de desenvolvimento desta comunidade.

Este questionário insere-se também no âmbito de um **Projeto de Mestrado em Digitalização na Administração Pública**, a decorrer no ISCTE, com o apoio do INA, e a sua participação é **voluntária, anónima e confidencial**, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer consequência.

Nota de Consentimento e Privacidade: Todas as respostas são **anónimas** e tratadas com a máxima **confidencialidade**. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a fins científicos e de construção da plataforma e serão apresentados de forma agregada. Ao iniciar o questionário, confirma que leu e compreendeu a informação acima e que aceita participar no estudo de forma livre e informada.

Muito obrigada pela colaboração!

Mónica Martins

Mestranda em Digitalização na Administração Pública

monica.martins@ina.pt

Bloco A - Funcionalidades da Comunidade de Práticas Digital (CoP-D)

1. A partir da lista abaixo, selecione os **5 temas** (no máximo) que considera mais importantes para serem explorados na CoP-D.

• Cidadania e Participação Pública	
• Comunicação e Marketing	
• Cooperação internacional	
• Integridade e combate à corrupção	
• Sustentabilidade	
• Políticas Públicas	
• Planejamento estratégico	
• Inovação	
• Gestão do conhecimento	
• Liderança	
• Mentoria	
• Gestão e desenvolvimento de pessoas e equipas	
• Avaliação de desempenho	
• Gestão de projetos	
• Contabilidade e Finanças	
• Contratação Pública	
• Proteção de dados	
• Direito Público	
• Cibersegurança	
• Ferramentas digitais de produtividade	
• Inteligência artificial e outras tecnologias emergentes	
• Reforma e modernização administrativa	
• Outro tema	

2. Caso tenha indicado a opção “outro tema”, por favor indique o tema em concreto.

3. A partir da lista abaixo, selecione **5 tipos de atividades** (no máximo) que gostaria que fossem dinamizadas no âmbito da CoP-D.

• Cursos de curta duração sobre temas específicos	
• Desenvolvimento colaborativo de soluções para problemas reais	
• Divulgação de projetos inovadores	
• Divulgação de eventos presenciais ou mistos (híbridos)	
• Fóruns online de discussão temática	
• Momentos de networking digital (ex.: café digital)	
• Programas de mentoria entre membros	
• Divulgação/Partilha de <i>Working papers</i> e <i>Policy papers</i>	
• Partilha de artigos de opinião	
• Sessões de partilha de boas práticas	
• <i>Webinars</i> sobre temas relevantes	
• <i>Workshops</i> (oficinas práticas) entre profissionais	
• Outra atividade	

4. Caso tenha indicado a opção “outra atividade”, por favor indique a atividade em concreto.

5. A partir da lista abaixo, selecione os **5 recursos/conteúdos** que mais gostaria de ver disponibilizados na CoP-D.

• Legislação Nacional	
• Legislação da União Europeia	
• Protocolos e Convenções Internacionais	
• Guias práticos e manuais	
• Ferramentas e <i>templates</i> operacionais de trabalho	
• Estudos de caso	
• Artigos científicos e técnicos	
• Vídeos de formação	
• Boas práticas organizacionais	
• Podcasts	
• Outro recurso	

6. Caso tenha indicado a opção “outro recurso”, por favor indique o recurso em concreto.

7. Que **funcionalidades** considera importantes para a plataforma digital da CoP-D?
(Selecione todas as opções aplicáveis)

• Fóruns de discussão	
• Repositório de documentos e recursos úteis	
• Sistema de mensagens privadas entre membros	
• Agenda de eventos e atividades da comunidade	
• Ferramentas de cocriação colaborativa (ex.: <i>whiteboards</i> digitais, documentos partilhados)	
• Possibilidade de criar subgrupos temáticos ou grupos de interesse	
• Sistema de gamificação (ex.: badges, distinções por participação ativa)	
• Pesquisa avançada de conteúdos, temas ou perfis de membros	
• Opção de “Tradução”	
• Sistema de notificações/alertas	
• Funcionalidades de criação/edição de conteúdos	
• Outra funcionalidade	

8. Caso tenha indicado a opção “outra funcionalidade”, por favor indique a funcionalidade em concreto.

Bloco B - Disponibilidade para participar na Comunidade de Práticas Digital (CoP-D).

9. Em que medida estaria **predisposto/a para participar ativamente** numa comunidade de prática digital (CoP-D) de profissionais/ organismos da Administração Pública Portuguesa?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente
- 8 – Ainda não sei

10. Imaginando que seria criada uma CoP-D, com que **frequência** considera que iria participar na mesma?

- 1 – Nunca
- 2 – Raramente
- 3 – Algumas vezes por ano
- 4 – Mensalmente
- 5 – Algumas vezes por mês
- 6 – Semanalmente
- 7 – Diariamente
- 8 – Ainda não sei

Bloco C - Importância da existência de uma Comunidade de Práticas Digital (CoP-D)

11. Em que medida considera importante a existência de uma CoP-D de profissionais/ organismos da Administração Pública Portuguesa para a **melhoria da coordenação entre instituições da Administração Pública?**

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

12. Em que medida considera importante a existência de uma CoP-D de profissionais/ organismos da Administração Pública Portuguesa para o **bom funcionamento da sua organização?**

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

13. Em que medida consideraria importante a existência de uma CoP-D de profissionais/ organismos da Administração Pública Portuguesa para o **bom desempenho das suas funções?**

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

Bloco D - Características de funcionamento da Comunidade de Práticas Digital (CoP-D)

14. Em que medida considera que seria benéfico para a partilha de práticas na CoP-D o **envolvimento** de cada uma das seguintes **categorias de profissionais**? *Considere a seguinte escala: 1 (Nada); 2 (Muito pouco); 3 (Pouco); 4 (Razoavelmente); 5 (Bastante); 6 (Muito); 7 (Extremamente).*

	1	2	3	4	5	6	7
Técnicos da Administração Pública							
Dirigentes intermédios da Administração Pública							
Dirigentes superiores da Administração Pública							
Membros do Governo							
Membros de Partidos Políticos							
Profissionais do setor privado							

15. Em que medida considera importante que a CoP-D tenha o **apoio institucional de atores políticos** (por exemplo, membros do Governo e/ou Presidente da República)?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

16. Em que medida considera importante que a CoP-D tenha o **apoio institucional de Dirigentes Superiores da Administração Pública**?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

17. Em que medida considera importante que a CoP-D tenha **um/a coordenador/a permanente para cada domínio temático**?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

18. Em que medida considera importante que uma CoP-D disponha de uma **equipa de apoio/suporte permanente**?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

19. Em que medida considera importante que existam **regras claras de participação** num processo de partilha de práticas na CoP-D (ao invés de uma participação mais flexível)?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

20. Em que medida considera importante que uma CoP-D tenha **objetivos muito concretos** (ao invés de objetivos mais flexíveis)?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

21. Em que medida considera importante que a adesão a uma CoP-D seja formalizada através de protocolos de colaboração?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

Bloco E - Condições Pessoais e Institucionais para o desenvolvimento da CoP-D

22. Com que **frequência** desenvolve, no desempenho das suas atividades profissionais, **projetos colaborativos** com profissionais de outras instituições da administração pública em Portugal?

- 1 – Nunca
- 2 – Raramente
- 3 – Algumas vezes por ano
- 4 – Mensalmente
- 5 – Algumas vezes por mês
- 6 – Semanalmente
- 7 – Diariamente

23. Em que medida sente que existe um **ambiente de confiança** entre os profissionais da Administração Pública **para que exista partilha de práticas** entre os mesmos?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

24. Em que medida considera que dispõe de **competências digitais** para participar numa CoP-D?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

25. Em que medida considera que a sua **organização apoiaria a sua participação** numa CoP-D?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

26. Em que medida considera que se sente **confiante em partilhar práticas** do seu trabalho/organização?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

27. Em que medida considera importante **manter interações regulares** com os outros membros da comunidade de prática digital?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

28. Em que medida considera importante **sentir-se parte** de uma comunidade que partilha interesses profissionais comuns?

- 1 – Nada
- 2 – Muito pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Razoavelmente
- 5 – Bastante
- 6 – Muito
- 7 – Extremamente

Bloco F - Caracterização do/a respondente

29. Qual a **Carreira ou Cargo** em que se enquadra atualmente? *(Selecione a opção a que corresponde)*

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Técnico Superior da Administração Pública
- Técnico Superior Especialista
- Coordenador
- Dirigente intermédio da Administração Pública
- Dirigente superior da Administração Pública
- Docente de Ensino Superior
- Docente do Ensino Básico ou Secundário
- Outra carreira da Administração Pública
- Outra situação. Qual? _____

30. Caso tenha indicado a opção “Outra situação”, por favor indique qual.

--

31. Qual a **Área Governativa** em que está atualmente a desempenhar funções? *(Por favor, tenha em consideração a Área Governativa, ao invés do Ministério atual). (Selecione a opção a que corresponde)*

- Presidência do Conselho de Ministros
- Negócios Estrangeiros
- Defesa Nacional
- Administração Interna
- Justiça
- Finanças
- Administração Pública e Modernização Administrativa
- Economia
- Coesão Territorial
- Educação
- Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
- Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
- Cidadania e Igualdade
- Saúde
- Ambiente, Energia e Ação Climática
- Infraestruturas e Mobilidade
- Habitação
- Agricultura e Alimentação
- Mar e Pescas
- Cultura
- Juventude e Desporto

32. A que escalão etário pertence? *(Selecione a opção a que corresponde)*

- Até 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos
- De 46 a 50 anos
- De 51 a 55 anos
- De 56 a 60 anos
- De 61 a 65 anos
- Mais de 65 anos

33. Quais as suas **Habilitações Académicas** mais elevadas? *(Selecione a opção a que corresponde)*

- 1º Ciclo do Ensino Básico
- 2º Ciclo do Ensino Básico
- 3º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

34. Qual o seu **Género**? *(Selecione a opção a que corresponde)*

- Masculino
- Feminino
- Outra situação
- Prefiro não responder

35. Nos últimos três anos, quantas formações organizadas pelo INA frequentou?

- Nenhuma
- Uma formação
- Até cinco formações
- Entre cinco e dez formações
- Mais do que dez formações

36. Que tipo de **atividades de capacitação** organizadas pelo INA já frequentou? *(selecione todas as opções aplicáveis)*

Cursos de curta duração (até 21 horas)	
Cursos de longa duração	
Formação à medida (especificamente para o organismo onde trabalhava)	
Consórcios com Instituições de Ensino Superior	
Cursos obrigatórios para Dirigentes Superiores (antigo CAGEP; FA > AP)	
Cursos obrigatórios para Dirigentes Intermédios (antigo FORGEP; FA > AP)	
Cursos obrigatórios para Técnicos Superiores (CAT-Formação Inicial) e Cursos de Acesso à Carreira (CEAGP)	
Outros cursos de longa duração	
Curso disponibilizados pelo INA na Plataforma NAU	
(Antigo/a) Mentor/a no Programa de Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL) do INA	
(Antigo/a) Mentorado/a no Programa de Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL) do INA	

Muito obrigada pela sua participação!

ANEXO D

Resultados da Análise Estatística

Quadro D.1. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Généro”

		Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Masculino	37,7	38,0	38,0
	Feminino	61,1	61,4	99,4
	Prefiro não responder	0,6	0,6	100
Omisso	Sistema	0,6		
Total		100		

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.2. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Idade”

		Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	De 26 a 35 anos	4,8	4,8	4,8
	De 36 a 40 anos	4,2	4,2	9
	De 41 a 45 anos	10,2	10,2	19,2
	De 46 a 50 anos	24,0	24,0	43,1
	De 51 a 55 anos	32,3	32,3	75,4
	De 56 a 60 anos	16,8	16,8	92,2
	De 61 a 65 anos	6,0	6,0	98,2
	Mais de 65 anos	1,8	1,8	100
Total		100	100	

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.3. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Habilitações Académicas”

		Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ensino Secundário	3,6	3,6	3,6
	Bacharelato	0,6	0,6	4,2
	Licenciatura	62,3	62,3	66,5
	Mestrado	26,9	26,9	93,4
	Doutoramento	6,6	6,6	100
Total		100	100	

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.4. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Carreiras” ou “Cargos”

		Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Assistente Operacional	0,6	0,6	0,6
	Assistente Técnico	6,0	6,0	6,6
	Técnico Superior	34,1	34,1	40,7
	Técnico Superior Especialista	12,0	12,0	52,7
	Coordenador	3,6	3,6	56,3
	Dirigente Intermédio	26,3	26,3	82,6
	Dirigente Superior	4,2	4,2	86,8
	Outra Carreira	9,0	9,0	95,8
	Outra Situação	4,2	4,2	100
Total		100	100	

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.5. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Áreas Governativas”

		Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Presidência do Conselho de Ministros	8,4	8,5	8,5
	Defesa Nacional	1,8	1,8	10,4
	Administração Interna	3,6	3,7	14,0
	Justiça	4,2	4,3	18,3
	Finanças	10,2	10,4	28,7
	Administração Pública e Modernização Administrativa	5,4	5,5	34,1
	Economia	4,2	4,3	38,4
	Coesão Territorial	5,4	5,5	43,9
	Educação	10,2	10,4	54,3
	Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	10,2	10,4	64,6
	Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	7,8	7,9	72,6
	Saúde	15,6	15,9	88,4
	Ambiente, Energia e Ação Climática	4,2	4,3	92,7
	Infraestruturas e Mobilidade	2,4	2,4	95,1
	Agricultura e Alimentação	1,2	1,2	96,3
	Mar e Pescas	1,8	1,8	98,2
	Cultura	1,8	1,8	100
Omisso	Sistema	1,8		
Total		100		

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.6. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Frequência de Formação no INA”

		Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Nenhuma	13,2	13,3	13,3
	Uma formação	18,0	18,1	31,3
	Até cinco formações	43,7	44,0	75,3
	Entre cinco e dez formações	18,6	18,7	94
	Mais do que dez formações	6	6	100
Omisso	Sistema	0,6		
Total		100		

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.7. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Predisposição para Participar na CoP-D”

Variável	Nº casos		Frequências Relativas								Omisso	Média	Mediana	Desvio-Padrão
	Valido	Omisso	(1) Nada	(2) Muito Pouco	(3) Pouco	(4) Razoavelmente	(5) Bastante	(6) Muito	(7) Extremamente	(8) Ainda não sei				
Predisposição para participar ativamente na CoP-D	156	11	-	-	7,8	31,1	25,1	16,8	12,6	6,6		4,95	5,00	1,179

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.8. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis da dimensão “Resultados Esperados”

Variáveis	Nº casos		Frequências Relativas								Omisso	Média	Mediana	Desvio-Padrão
	Valido	Omisso	(1) Nada	(2) Muito Pouco	(3) Pouco	(4) Razoavelmente	(5) Bastante	(6) Muito	(7) Extremamente	(8) Ainda não sei				
Resultados para a melhoria da coordenação na AP	167	0	-	0,6	-	9,6	29,3	31,1	29,3	-		5,78	6,00	1,013
Resultados para o funcionamento na organização	167	0	0,6	-	0,6	19,8	29,9	28,7	20,4	-		5,46	5,00	1,102
Resultados para o desempenho de funções	167	0		1,2	0,6	16,2	34,7	31,7	15,6	-		5,42	5,00	1,032

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.9. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis “Frequência expectável de participação na CoP-D” e “Frequência de participação anterior em projetos colaborativos na AP”

Variáveis	Nº casos		Frequências Relativas								Omisso	Média	Mediana	Desvio-Padrão
	Valido	Omisso	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Algumas vezes por ano	(4) Mensalmente	(5) Algumas vezes por mês	(6) Semanalmente	(7) Diariamente	(8) Ainda não sei				
Frequência de participação	149	18	-	-	12,6	25,1	28,1	18,6	4,8	10,8		4,75	5,00	1,102
Frequência de participação em projetos colaborativos	162	5	17,4	37,7	23,4	5,4	9	4,2	-	3,0		2,62	2,00	1,338

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.10. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis “Percepção sobre ambiente de confiança na AP”; “Competências digitais”; e “Apoio organizacional”

Variáveis	Nº casos		Frequências Relativas								Omisso	Média	Mediana	Desvio Padrão
	Valido	Omisso	(1) Nada	(2) Muito Pouco	(3) Pouco	(4) Razoavelmente	(5) Bastante	(6) Muito	(7) Extremamente	(8) Ainda não sei				
Percepção sobre ambiente de confiança na AP	162	5	5,4	15,6	24	32,3	10,8	6,6	2,4	3,0	3,59	4,00	1,354	
Posse de competências digitais	166	1	0,6	4,2	4,8	36,5	24,6	21	7,8	0,6	4,75	5,00	1,228	
Posse de apoio da organização para a participação	166	1	2,4	6,0	12,6	38,9	19,8	13,2	6,6	0,6	4,34	4,00	1,343	

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.11. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis da dimensão “Liderança”

Variáveis	Nº casos		Frequências Relativas							Omisso	Média	Mediana	Desvio Padrão
	Valido	Omisso	(1) Nada	(2) Muito Pouco	(3) Pouco	(4) Razoavelmente	(5) Bastante	(6) Muito	(7) Extremamente	(8) Ainda não sei			
Importância do apoio institucional de atores políticos	167	0	1,8	1,8	3,6	16,2	26,9	29,3	20,4	-	5,34	5,00	1,325
Importância do apoio institucional de dirigentes superiores	167	0	0,6	-	1,2	7,2	22,2	32,9	35,9	-	5,93	6,00	1,062
Importância de coordenador para domínio temático	167	0	0,6	1,2	2,4	6,6	28,1	42,5	18,6	-	5,62	6,00	1,073

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.12. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis da dimensão “Desenho Institucional”

Variáveis	Nº casos		Frequências Relativas								Omisso	Média	Mediana	Desvio Padrão
	Valido	Omisso	(1) Nada	(2) Muito Pouco	(3) Pouco	(4) Razoavelmente	(5) Bastante	(6) Muito	(7) Extremamente	(8) Ainda não sei				
Envolvimento de várias categorias de profissionais:														
Benefício de envolver técnicos da AP na CoP-D	166	1	-	1,2	0,6	2,4	15,6	35,9	43,7	0,6	6,17	6,00	0,958	
Benefício de envolver dirigentes intermédios da AP na CoP-D	165	2	0,6	-	0,6	5,4	8,4	40,7	43,1	1,2	6,19	6,00	0,956	
Benefício de envolver dirigentes superiores na AP na CoP-D	166	1	0,6	-	3,6	7,2	12,0	32,3	43,7	0,6	6,04	6,00	1,154	
Benefício de envolver membros do governo na CoP-D	166	1	1,2	4,8	8,4	17,4	16,2	20,4	31,1	0,6	5,30	6,00	1,589	
Benefício de envolver membros de partidos políticos na CoP-D	164	3	9,6	7,8	13,8	16,2	15,0	15,6	20,4	1,8	4,50	5,00	1,939	
Benefício de envolver profissionais do setor privado na CoP-D	166	1	3,6	6,6	6	10,8	18,6	26,9	26,9	0,6	5,24	6,00	1,685	
Importância da CoP-D ter uma equipa de apoio	166	1	0,6	-	0,6	10,8	22,8	33,5	31,1	0,6	5,82	6,00	1,075	
Importância da CoP-D ter regras de participação	167	0	0,6	-	1,2	13,2	18,6	40,7	25,7	-	5,74	6,00	1,081	
Importância da CoP-D ter objetivos concretos	167	0	0,6	0,6	4,2	20,4	23,4	32,9	18	-	5,36	6,00	1,204	
Importância da participação na CoP-D ser formalizada através protocolos institucionais	167	0	2,4	1,2	9,0	22,8	26,9	23,4	14,4		4,98	5,00	1,377	

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.13. Distribuição das respostas dos inquiridos referente às variáveis da dimensão “Comunidade”

Variáveis	Nº casos		Frequências Relativas								Omisso	Média	Mediana	Desvio-Padrão
	Valido	Omisso	(1) Nada	(2) Muito Pouco	(3) Pouco	(4) Razoavelmente	(5) Bastante	(6) Muito	(7) Extremamente	(8) Ainda não sei				
Confiança para partilhar boas práticas da sua entidade	166	1	0,6	4,8	7,8	38,3	22,2	16,2	9,6	0,6	4,64	4,00	1,289	
Importância de manter interações regulares na CoP-D	166	1	-	0,6	0,6	14,4	40,1	32,9	10,8	0,6	5,37	5,00	0,924	
Importância de se sentir parte de uma CoP que partilha interesses profissionais comuns	16	1	-	1,2	-	10,8	31,7	37,1	18,6	0,6	5,60	6,00	0,99	

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.14. – Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Domínios Temáticos”

Domínios Temáticos	Frequências Relativas
Cidadania e Participação Pública	27,54
Comunicação e Marketing	7,78
Cooperação internacional	6,59
Integridade e combate à corrupção	23,95
Sustentabilidade	17,37
Políticas Públicas	25,75
Planeamento estratégico	28,74
Inovação	37,72
Gestão do conhecimento	26,35
Liderança	32,34
Mentoria	8,38
Gestão e desenvolvimento de pessoas e equipas	32,34
Avaliação de desempenho	20,96
Gestão de projetos	20,96
Contabilidade e Finanças	6,59
Contratação Pública	12,57
Proteção de dados	8,98
Direito Público	8,38
Cibersegurança	18,56
Ferramentas digitais de produtividade	37,72
Inteligência artificial e outras tecnologias emergentes	49,70
Reforma e modernização administrativa	27,54
Outro tema	4,79

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.15. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Atividades”

Atividades	Frequências Relativas
Cursos de curta duração sobre temas específicos	76,05
Desenvolvimento colaborativo de soluções para problemas reais	59,28
Divulgação de projetos inovadores	45,51
Divulgação de eventos presenciais ou mistos (híbridos)	20,96
Fóruns online de discussão temática	32,34
Momentos de networking digital (ex.café digital)	17,96
Programas de mentoria entre membros	22,75
Divulgação/Partilha de Working papers e Policy papers	20,36
Partilha de artigos de opinião	13,77
Sessões de partilha de boas práticas	50,30
Webinars sobre temas relevantes	58,08
Workshops (oficinas práticas) entre profissionais	48,50
Outra atividade	3,59

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.16. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Recursos”

Recursos	Frequências Relativas
Legislação Nacional	36,53
Legislação da União Europeia	20,36
Protocolos e Convenções Internacionais	20,96
Guias práticos e manuais	88,02
Ferramentas e templates operacionais de trabalho	68,86
Estudos de caso	52,69
Artigos científicos e técnicos	37,72
Vídeos de formação	47,31
Boas práticas organizacionais	82,63
Podcasts	18,56
Outro recurso	1,20

Fonte: Resultados SPSS

Quadro D.17. Distribuição das respostas dos inquiridos referente à variável “Funcionalidades”

Funcionalidades	Frequências Relativas
Fóruns de discussão	49,70
Repositório de documentos e recursos úteis	83,23
Sistema de mensagens privadas entre membros	25,75
Agenda de eventos e atividades da comunidade	57,49
Ferramentas de cocriação colaborativa (ex.: whiteboards digitais, documentos partilhados)	62,87
Possibilidade de criar subgrupos temáticos ou grupos de interesse	49,70
Sistema de gamificação (ex.: badges, distinções por participação ativa)	24,55
Pesquisa avançada de conteúdos, temas ou perfis de membros	47,90
Opção de “Tradução”	31,14
Sistema de notificações/alertas	44,91
Funcionalidades de criação/edição de conteúdos	37,72
Outra funcionalidade	0,00

ANEXO E
Estrutura Funcional da CoP-D

Quadro E.1. Estrutura funcional da CoP-D: atores, funções, responsabilidades e interações

Ator	Função/Missão	Responsabilidades	Interações
Coordenador Geral (INA)	Orientação estratégica da CoP-D	Assegurar o planeamento e validação das agendas temáticas; disponibilizar recursos; superar obstáculos; acompanhar o progresso das comunidades; monitorizar atividades; garantir alinhamento com missão institucional	Trabalha em estreita colaboração com os coordenadores temáticos; apoia a dinamização das iniciativas; coordena alinhamento com objetivos estratégicos da CoP-D
Coordenadores Temáticos	Coordenação das áreas temáticas	Gerir e planear a sua área; definir agendas; assegurar alinhamento com objetivos estratégicos; promover criação de conteúdos e repertório especializado; identificar membros para moderação/dinamização	Colaboram com coordenador geral, moderadores e equipa operacional; aplicam <i>feedback</i> ; dirigem iniciativas dentro da área temática
Moderadores / Dinamizadores	Facilitação das atividades e interação da comunidade	Incentivar a participação; promover debates; lançar questões; partilhar recursos; assegurar interações estruturadas, construtivas e respeitosas; rotatividade de funções	Trabalham em estreita ligação com coordenadores temáticos e equipa operacional; orientam para que as atividades estejam alinhadas com os objetivos e missão da CoP-D; asseguram cumprimento de regras de conduta
Equipa de Apoio (Operacional / Técnico)	Suporte técnico e operacional; coordenação da comunicação	Gestão e manutenção da plataforma digital; garantir funcionamento dos recursos tecnológicos; acompanhamento das métricas de participação; coordenação da comunicação da CoP-D; divulgação de iniciativas; circulação de informações; apoio aos membros	Opera em estreita colaboração com coordenadores temáticos e moderadores; oferece suporte técnico e logístico; assegura implementação eficaz das iniciativas

Fonte: Produção Própria