

## GOVERNAÇÃO DA FORMAÇÃO: O PAPEL DOS CONSÓRCIOS PARA A VALORIZAÇÃO, MODERNIZAÇÃO, RIGOR E EXIGÊNCIA NA FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BEM COMO PARA A PROMOÇÃO DO VALOR PÚBLICO

**Abstract:** The challenge of a Public Administration capable of creating public value implies, nowadays, rethinking the governance model that considers the multilateral and multifunctional nature of administrative action, based on a greater openness to public participation and the establishment of partnerships with entities of higher education and the scientific and technological system with experience in the teaching of Public Administration, through the creation of consortia. The purpose of this partnership agreement is the valorisation, modernisation, rigour and demand in the training and qualification of the Public Administration, taking into account the contemporary societal challenges. This article aims to present a set of assumptions for evaluating consortia between the state and higher education entities.

**Palavras-chave:** Consórcios, Administração Pública, trabalho colaborativo, formação, competências.

**Autor:** Vanina Chantal de Oliveira Marques Marto Marcelino

**Nota curricular:** Licenciada em Ciências da Educação e Mestre em Gestão de Recursos humanos. Desde novembro 2022 desempenha funções como técnica superior no Instituto Nacional de Administração, I. P., no atual Centro de Conhecimento AP, inserido na Direção de Serviços de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais e Promoção da Inovação. Por deliberação do Conselho Diretivo do INA, I.P., de 2 de novembro de 2022, acompanha o desenvolvimento do consórcio LEAP enquanto Project Management Officer.

## I. DELIMITAÇÃO E RAZÃO DE SEQUÊNCIA

### a. Enquadramento Legal - das Parcerias aos Consórcios

O desafio de uma Administração pública capacitada para a criação de valor público implica, nos dias de hoje, repensar o modelo de governação que considere a natureza multilateral e multifuncional da atuação administrativa, tendo por base, uma maior abertura à participação pública e estabelecimento de parcerias com entidades estratégicas. Esta ambição deve possibilitar a criação, transmissão e difusão do conhecimento, no domínio da Administração Pública, através de formação, investigação científica e da assessoria técnica contribuindo para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da mesma.

Neste seguimento foi o INA, I.P. (re)criado através do Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, enquanto instituto público dotado de atribuições de ensino e formação ao nível da Administração Pública, sendo que o mesmo diploma prevê a constituição de colaborações e parcerias com instituições de ensino superior e do sistema científico e tecnológico com larga experiência no ensino da Administração Pública. A colaboração estreita com o Ensino Superior passa a constituir o pilar fundamental da ação do INA, I. P. nos termos do artigo 3.º do referido diploma, ao tornar obrigatória a constituição de consórcios com instituições de ensino superior, com vista a diversificar e complementar a oferta formativa existente em áreas estratégicas e úteis para contribuir para a melhoria dos níveis de qualificação dos trabalhadores da Administração Pública<sup>1</sup>.

Este objetivo insere-se no esforço contínuo de reforço, modernização e abertura do ensino superior e da sua inserção social, que foi particularmente discutido e tem evoluído no quadro da avaliação realizada pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), assim como no contrato de legislatura firmado entre o Governo e as instituições

---

<sup>1</sup> Plano de Capacitação Estratégica para a Administração Pública 2026, p. 63 - <https://www.ina.pt/index.php/sobre-nos/instrumentos-gestao>

de ensino superior para o período 2020-2023, que visa reforçar a qualificação dos portugueses e estimular a convergência de Portugal com a Europa até 2030 através de um regime de incentivos à cooperação das instituições de ensino superior com a Administração Pública e as empresas e o apoio à diversificação da oferta formativa e a aprendizagem ao longo da vida, previsto no Decreto-Lei n.º 27/21, de 16 de abril.

Considerando o papel preponderante que o INA, I.P. assume enquanto entidade coordenadora da formação profissional, ao abrigo do Decreto-Lei nº 86-A/ 2016, de 29 de dezembro assinou protocolos de colaboração, a 21 de setembro de 2021, com o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) e com o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP). Com estes protocolos foi dado um primeiro passo no sentido de serem identificadas oportunidades colaborativas com as instituições de ensino superior e delimitar o respetivo âmbito de atuação, tendo como missão promover a articulação com as instituições do ensino superior, que incluam na sua missão o desenvolvimento, a transmissão e difusão do conhecimento nos domínios da administração pública, da gestão pública e das políticas públicas; bem como promover uma ampla e qualificada oferta de ensino e formação para trabalhadores, dirigentes e quadros técnicos superiores da Administração Pública, contemplando a investigação científica, a transferência e aplicação de conhecimento e a assessoria técnica. A publicação do Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, que altera o modelo de ensino e formação na Administração Pública obriga, no seu artigo 3º, à constituição, através de portaria dos membros do Governo responsáveis pelas áreas da Administração Pública, da ciência, da tecnologia e do ensino superior, de um consórcio para o desenvolvimento das ações de formação de quadros técnicos superiores e dirigentes da Administração Pública. Possibilita ainda, a constituição de outros consórcios, por portaria dos membros do Governo responsáveis pelas áreas da Administração Pública, da ciência, da tecnologia e do ensino superior, com vista ao desenvolvimento das ações de formação dos trabalhadores da Administração Pública relativamente a

outras áreas de atividade do INA, I. P. No seguimento da obrigatoriedade de constituição de consórcio para a formação de quadros técnicos superiores e dirigentes da Administração Pública é então publicada a Portaria n.º 669/2022 de 7 de setembro definindo os termos em que é constituído. Define ainda os termos de constituição de consórcios, com vista à qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da Administração Pública em três áreas temáticas: contabilidade e auditoria públicas, gestão e liderança, e capacitação digital.

#### **b. Constituição e objetivos dos consórcios**

Mais do que uma relação de parceria ou colaboração, os consórcios são contratos nominados e típicos no ordenamento jurídico português, através do Decreto-Lei n.º 231/81 de 28 de julho, que os nomina como contrato pelo qual duas ou mais pessoas, singulares ou coletivas, que exercem uma atividade económica se obrigam entre si e de forma concertada, a realizar certa atividade ou efetuar certa contribuição com o fim de prosseguir qualquer dos seguintes objetos: (i) realizar atos, materiais ou jurídicos, preparatórios quer de um determinado empreendimento, quer de uma atividade contínua; (ii) executar determinado empreendimento; (iii) fornecer a terceiros de bens, iguais ou complementares entre si, produzidos por cada um dos membros do consórcio; (iv) pesquisar ou explorar recursos naturais; (v) produzir bens que possam ser repartidos, em espécie, entre os membros do consórcio. Importa referir que, os consórcios constituídos ao abrigo daquela legislação são internos, isto é, as atividades ou os bens são dirigidos aos membros do consórcio e só estes estabelecem relações com terceiros. São ainda consórcios abertos, no sentido em que se mantêm disponíveis para a entrada de outras instituições de ensino superior e do sistema científico e tecnológico que o queiram integrar e que promovam o desenvolvimento, a transmissão e a difusão do conhecimento nos respetivos domínios de atuação. Como visto, a possibilidade - e mesmo a obrigatoriedade - de constituição de consórcios entre o INA, I. P., e as instituições de ensino superior e do sistema científico e tecnológico com

experiência no ensino da Administração Pública tem como fim a valorização, modernização, rigor e exigência na formação e qualificação da Administração Pública, tendo em conta os desafios sociais contemporâneos, alavancando o capital científico no que respeita às ciências da administração e aos cursos de nível superior nas áreas da Administração Pública, conforme previsto no Plano de Capacitação Estratégica para AP 2026. A constituição de consórcios regulamentada através da Portaria n.º 669/2022, de 7 de setembro, define os termos em que são constituídos os seguintes consórcios: (i) «Formação Avançada para a Administração» (Consórcio FA>AP), desenvolve os programas de formação específica para a inovação e a modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos quadros técnicos superiores e dirigentes da Administração Pública; (ii) «Contabilidade e Auditoria para a Administração Pública» (Consórcio CA>AP), que visa a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da Administração Pública, através de um programa de formação avançada, de cariz profissionalizante, e de investigação e experimentação aplicada nas áreas da contabilidade e auditoria públicas; (iii) «Liderança Executiva na Administração Pública» (Consórcio Leap>AP), que visa a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da Administração Pública, através de um programa de formação específico, de cariz profissionalizante, e de investigação e experimentação aplicada nas áreas da liderança e gestão; (iv) «Impulso Digital para a Administração Pública» (Consórcio IP>AP), que visa a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da Administração Pública, através de um programa de formação avançada, de cariz profissionalizante, incluindo cursos técnicos superiores profissionais, e de investigação e experimentação aplicada nas áreas da capacitação digital.

No desenvolvimento da sua missão, os consórcios promovem a realização coordenada de um conjunto de atividades, tais como: (i) a organização de programas e mecanismos de formação e qualificação; (ii) a promoção de investigação científica no âmbito da Administração Pública; (iii) a

promoção de unidades de formação em vários pontos do país; (iv) a divulgação de oferta formativa e promoção e organização de eventos de divulgação científica; (v) o desenvolvimento de contributos para as políticas públicas em matéria de formação profissional, nas respetivas áreas de atuação.

### **c. Caracterização específica do consórcio LEAP > AP**

Para efeitos do presente estudo iremos apenas considerar o Consórcio “Liderança Executiva para a Administração Pública – LEAP>AP”, adiante designado de LEAP>AP. Considerando o artigo 6º da Portaria n.º 669/2022, de 7 de setembro, que define que a formalização inicial dos consórcios ocorre no prazo de 60 dias a contar da entrada em vigor da referida portaria, foi assinado, em outubro de 2022 o acordo de consórcio LEAP>AP entre o INA, I.P. e quatro Universidades nacionais: Universidade de Évora, Universidade de Lisboa, Universidade Nova de Lisboa e a Universidade do Porto, e tem por base o reconhecimento da importância da formação de quadros técnicos superiores da Administração Pública, atuais e futuros, bem como a necessidade de garantir o desenvolvimento de uma oferta formativa de qualidade. Como tal, considera a experiência acumulada pelas diferentes instituições de ensino superior do consórcio, no âmbito da formação superior na área da economia e gestão, nomeadamente: a experiência da Nova School of Business and Economics e a Porto Business School com foco na formação de quadros executivos contribuindo deste modo para a liderança sustentada das organizações; a Universidade de Lisboa e em especial o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas na área da gestão pública e políticas públicas, com destaque para a experiência centenária de formação de quadros para a Administração Pública; e a Universidade de Évora na área das políticas públicas e da gestão contribuindo para a formação de quadros superiores. O acordo de consórcio tem previsto a criação de programas de formação executiva que capacitem os quadros da administração pública para uma liderança mais alinhada aos desafios atuais potenciados por uma sociedade digital e global, garantindo

que o ensino é acessível em diferentes geografias de Portugal continental, disponibilizado por diferentes parceiros com a mesma oferta. Pretende ainda promover a aplicação de quadros capazes de aplicarem metodologias de avaliação do impacto, de inovação e sustentabilidade das políticas públicas e fomentar a investigação ao nível das ciências da administração, das políticas públicas e das áreas conexas. Neste sentido, o consórcio LEAP>AP tem como missão promover o desenvolvimento das ações de formação de quadros técnicos superiores e dirigentes da Administração Pública, nos termos da alínea b) do n.º2 do artigo 1.º da Portaria n.º 669/2022, de 7 de Setembro, e da legislação aplicável em matéria de formação profissional na Administração Pública, orientando-se para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da administração do Estado através de programas de formação avançada, de cariz profissionalizante, e de investigação e experimentação aplicada nas áreas da liderança e gestão. É neste contexto que é criado o curso de liderança Executiva LEAP, com a duração de 142 horas e com o objetivo de:

- (i) identificar e desenvolver competências na área da gestão;
- (ii) desenvolver competência de liderança; e
- (iii) desenvolver competências de análise crítica de resolução de problemas.

Para a elaboração da proposta curricular do curso, as equipas de Project Management Office (PMO) em colaboração com as equipas de implementação e coordenação académica criaram um perfil de saída para os formandos LEAP, contemplando cinco competências estratégicas a saber:

- (i) Orientação de pessoas e equipas - Construir ambientes de trabalho alinhados com a visão, missão e objetivos da organização, promotores de cooperação, aprendizagem contínua e desenvolvimento de pessoas e equipas;
- (ii) Resposta a incerteza e crises - Atuar perante situações imprevistas, de escassez de recursos e pressão, focando-se na concretização dos objetivos do serviço e garantindo que os resultados desejados são alcançados;
- (iii) Gestão pública - Formular políticas, estratégias e diretrizes tendo em conta as particularidades da gestão no sector público com base na análise de contexto, abrangendo o processo orçamental desde a decisão no âmbito das políticas públicas,

passando pela elaboração do orçamento, até à execução e correspondente controlo, alinhando a ação com as metas definidas para a organização; (iv) Transição digital - Integrar modelos de tomada de decisão baseados em tecnologia digital e análise de dados no desenvolvimento de práticas orientadas para serviços públicos inovadores e para o desenho de políticas públicas que gerem valor para a sociedade e eficiência na administração pública; (v) Inovação e Mudança - Diagnosticar necessidades de mudança e adesão a novos processos de gestão e de funcionamento, com enfoque na sustentabilidade e melhoria contínua (Brochura LEAP<sup>2</sup>).

#### **d. Cooperação Estado-Entidades do Ensino Superior**

O contexto atual de rápida mudança das sociedades tem desafiado o Estado a repensar o seu modo de atuação e de interação com os diversos parceiros, especialmente o modo de relacionamento com o cidadão. Esta alteração do modo como se organiza e dá resposta, implica introduzir mudanças nas práticas de gestão. Em contextos particularmente difíceis de escassez de recursos humanos, materiais e logísticos impõe-se a necessidade de criar respostas alternativas e inovadoras. Uma dessas respostas passa pelo estabelecimento de parcerias com entidades chave. Ansell, Chris & Gash, Alison (2018, p.544) definem governação colaborativa como “[U]m acordo de governo em que uma ou mais agências públicas se envolvem diretamente com partes interessadas não estatais, num processo de decisão coletivo que é formal, orientado para o consenso e deliberativo e que visa tornar ou implementar políticas públicas ou gerir públicas”. Segundo Cricelli, Livio & Greco, Marco (2013), consórcios académicos são constituídos por instituições académicas que procuram promover e gerir atividades de pesquisa e desenvolvimento numa área científica bem definida. Podem ser estabelecidos para reduzir os custos de um projeto, compartilhar conhecimentos ou outros capitais intangíveis e tangíveis e promover atividades conjuntas de pesquisa. Adiantam ainda que são organizações de investigação multifuncionais, por vezes verdadeiras

---

<sup>2</sup> Brochura LEAP - <https://executiveducation.novasbe.pt/leap>



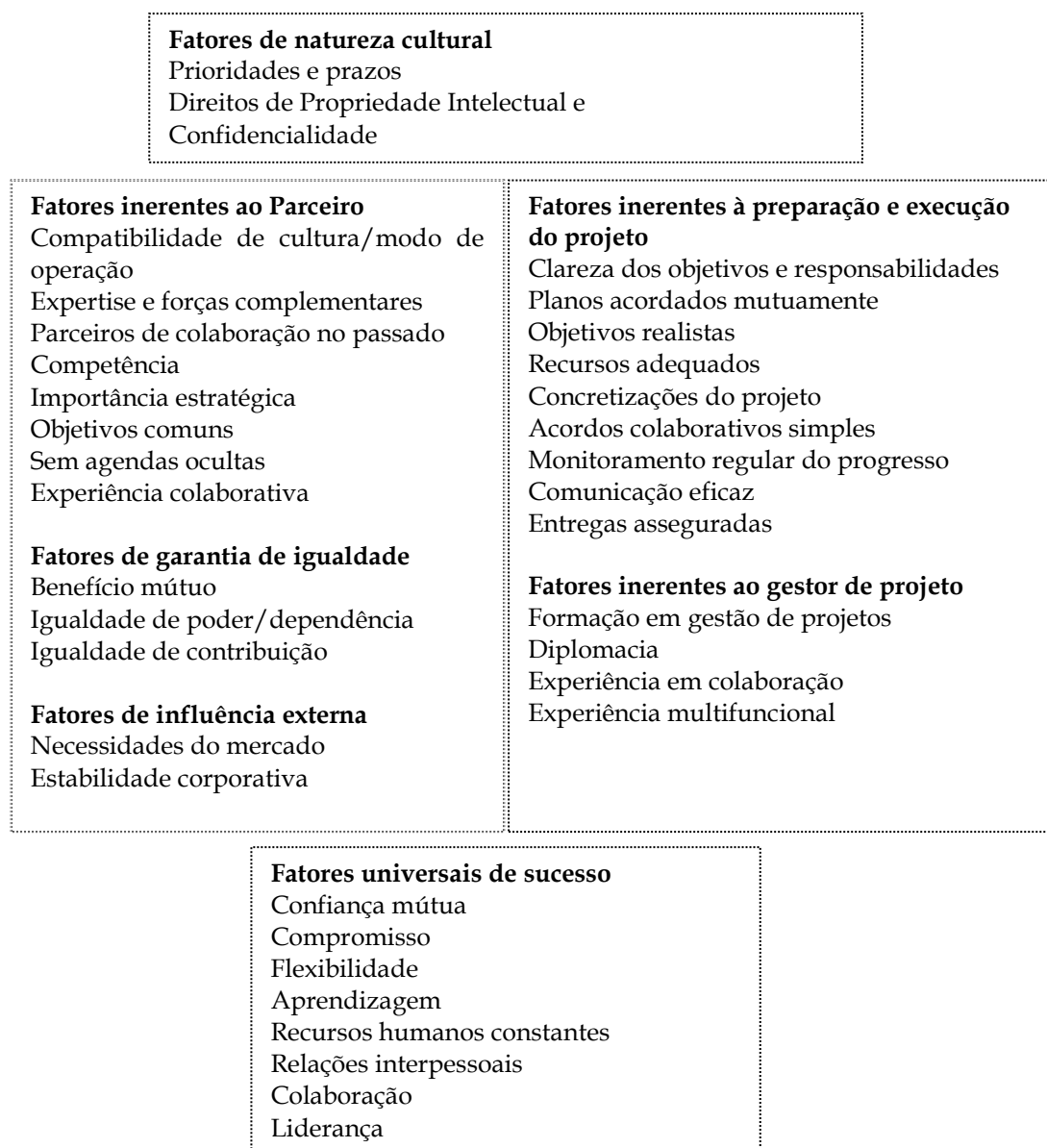
comunidades de prática, onde investigadores e técnicos partilham o seu capital humano e know-how. Etzkowitz, Henry & Zhou, Chunyan (2017), consideram que as interações que possam ser construídas entre Entidades do Ensino Superior e o estado formam uma Entidade designada de “Tripla hélice” capaz de proporcionar inovação e empreendedorismo e que representam a chave para o crescimento económico e o desenvolvimento social baseados no conhecimento, indo além da coevolução das instituições mediante interações mútuas. Esta teoria contrasta com as teorias que defendem a dicotomia entre, por um lado o papel do governo ou das empresas para a inovação e empreendedorismo, e por outro, o papel das entidades de ensino superior como grandes impulsionadoras de mudança através da investigação, do pensamento crítico e da tecnologia. O núcleo da estratégia de inovação da *Tripla hélice* considera que, para a construção de uma sociedade baseada no conhecimento, já não basta uma visão dicotómica, até porque a inovação já não se reflete apenas no fabrico de bens tangíveis. Ao invés, a contínua adaptação ao mercado requer a criação de novas formas de conhecimento, sujeitas a um estado de transformação contínua e adaptável às necessidades e constantes mudanças, contribuindo, simultaneamente, para um maior desenvolvimento sustentável (Etzkowitz, Henry, 2003). As parcerias que possam ser efetuadas com o ensino superior trazem benefícios para a construção de novos conhecimentos, inovação tecnológica, e procura de novas formas de proporcionar qualidade de vida (Lane, Neal, 1999). Segundo Mota, Teresa (1999), a dinâmica da inovação depende mais dos processos de aprendizagem do que da disponibilidade de recursos, suportada em processos de interação, que ocorre de forma sistémica, entre as organizações e agentes. Essa interação permite gerar, reproduzir e retroalimentar processos de aprendizagem e convertê-los em atividade inovadora. Quando se trate de formação para dirigentes, a possibilidade de ligação entre as aprendizagens teóricas e a experiência prática torna-se ainda mais pertinente (Havard, Timothy, Morgan Joice, Patrick, Lynne, 2010). Apesar de se reconhecerem os benefícios da criação de parcerias, através de consórcios, entre estado e entidades do ensino

superior, alguns autores apontam para a importância de analisar fatores de influência, barreiras e fatores críticos capazes de influenciar a relação destas entidades. Brito, Alexsandro (2017) identifica, desde logo, a articulação institucional, isto é, se as relações institucionais promovem trocas, simétricas ou assimétricas e se induzem algum de tipo de hierarquia em função dos capitais trocados (financiamento, apoio político etc.). Também realça as trocas cognitivas, no sentido de perceber se os problemas e soluções encontradas são assumidas como comuns. A colaboração com entidades do ensino superior pode contribuir para uma redefinição do papel que os parceiros assumem perante a sociedade, melhorando a sua própria imagem ao serem reconhecidos enquanto promotores do desenvolvimento económico, social e humano. Por outro lado, o ensino superior ganha vantagem ao tirar partido de um espaço de aprendizagem mútua, captação de recursos e desenvolvimento de tecnologias como forma de aproximação ao mundo concreto do trabalho. O ensino superior, ao se relacionar com o contexto da administração pública, adquire conhecimento sobre o funcionamento e as necessidades da entidade para a qual forma recursos humanos, nomeadamente identificando novos tópicos de investigação e estudo com base em problemas concretos provenientes do terreno. Estamos perante dimensões relacionadas com a identidade do consórcio, o intercâmbio de ideias, valores e representações comuns e o estilo de governação democrático (Brito, Alexsandro, 2017). A associação entre entidades do ensino superior e o estado proporciona o mesmo ganho de vantagem, precisamente porque também na administração pública se identificam necessidades de desenvolvimento profissional que podem ser estudados a partir da investigação científica (Mota, Teresa, 1999). Importa considerar que o processo de pesquisa e desenvolvimento de inovações está associado ao aumento de custos. Considerar a sustentabilidade financeira consiste em identificar as fontes de financiamento e receita para, então, analisar o grau de flexibilidade e autonomia económico-financeira do consórcio ao longo do tempo (Brito, Alexsandro, 2017). A parceria entre entidades surge como uma solução estratégica uma vez que o acesso a

novos recursos passa a ser partilhado, além de contar com a colaboração de profissionais altamente qualificados, estimulando a criatividade científica entre investigadores e parceiros envolvidos. Por outro lado, o risco implícito da aposta em investigação não culminar em inovação competitiva, fica minimizado, uma vez que os investimentos realizados são repartidos pelas partes envolvidas. Mesmo que as entidades do ensino superior e o estado utilizem diferentes métodos, objetivos e papéis na sociedade, as relações estabelecidas podem gerar uma base de conhecimento significativa, contribuindo para uma visão mais estratégica acerca dos contextos onde atuam. Ou seja, o ensino superior adiciona novos instrumentos às suas atividades de ensino, pesquisa e investigação, e a administração pública pode conquistar importantes aumentos de produtividade e competitividade melhorando a sua atuação (Ribeiro, Érica & Alves, Alexandre, 2019). Para os destinatários da formação, os programas desenhados acabam por ter uma maior interligação entre teoria e prática e proporciona aos formandos uma aprendizagem baseada em problemas reais (Korach, Ssusan & Anderson, Erin 2018). Apesar das potencialidades da interação entre o ensino superior e o estado, o sucesso das parcerias entre entidades do consórcio depende da capacidade de ultrapassar alguns fatores e barreiras que se podem colocar e dificultar a interação. Algumas dessas barreiras passam pela dificuldade de comunicação interinstitucional, uma vez que é utilizada uma linguagem diferente (linguagem científica vs linguagem administrativa); a ausência de políticas orientadoras, duradoras e consistentes e a carência de instrumentos básicos para desenvolver competitividade tecnoeconómica - insuficiente desenvolvimento e aplicação de abordagens integradas de planeamento estratégico, prospeção, gestão tecnológica e monitoração da inteligência (Mota, 2013). A burocracia é outro aspeto a ter em consideração (nomeadamente mecanismos de atuação, regulamentos e procedimentos) e a formalidade das relações que constituem obstáculos à comunicação. Brito, Alexsandro (2017) refere a gestão cooperativa, enquanto mecanismo de rompimento das relações hierárquicas e produção das políticas públicas, baseadas na participação

dos atores tanto na elaboração como na tomada de decisões. As diferentes considerações acerca do “tempo” pode ainda ser fator crucial. O contexto laboral, neste caso o Estado precisa de soluções desenvolvidas e aplicadas a curto prazo, as entidades do ensino superior adotam uma visão de longo prazo, pois além da visão do problema específico da realidade laboral, também procuram colaborar com a sociedade através da disseminação de conhecimento técnico e científico (Ribeiro, Érica & Alves, Alexandre 2019). Mota, Teresa (1999) refere ainda, enquanto barreira, o conceito de confidencialidade, em que para certas entidades representa o “sucesso do negócio”, ao contrário dos investigadores que procuram a divulgação e avaliação da comunidade científica dos resultados alcançados. A mesma autora, indica que as parcerias com as entidades de ensino superior frequentemente envolvem atividades de baixo conteúdo científico, o que as pode tornar pouco estimulantes para o desenvolvimento de pesquisas académicas pelos docentes, apesar de serem úteis para a prática de consultoria. Além dos benefícios e barreiras à colaboração entre entidades do ensino superior e o estado, podemos considerar a existência de fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do trabalho colaborativo. Albertin, Eduardo (2008) sintetiza um conjunto de fatores críticos de sucesso na gestão de projetos colaborativos:

**Figura 1. Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos de pesquisa colaborativa Universidade-empresa (adaptado de Albertin, Eduardo, 2008)**



Complementarmente consideramos relevante que o trabalho colaborativo de um consórcio compreenda indicadores de análise do desenvolvimento e avaliação de parcerias. Cheryl King (2014) identifica 6 dimensões de análise: (a) visão da parceria; (b) liderança institucional; (c) propriedade conjunta e responsabilidade pelos resultados; (d) comunicação e colaboração; (e) alinhamento, integração e sustentabilidade do sistema; e (f) resposta ao contexto local. As seis dimensões e seus

indicadores são por sua vez agrupados em três categorias: visão, valores e normas (visão de parceria, liderança institucional e comunicação e colaboração); propriedade conjunta e responsabilidade; e reciprocidade e pesquisa (alinhamento do sistema, integração, sustentabilidade e resposta ao contexto local). O sucesso das parcerias depende da definição e partilha de uma visão, valores e normas comuns e tornados explícitos. A reciprocidade e interdependências são essenciais para garantir a sustentabilidade dos compromissos assumidos (Korach, Susan & Anderson, Erin, 2018).

## II. PROBLEMA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Nos termos do enquadramento *supra*, a investigação a desenvolver terá como objetivo estudar a relação de consórcio entre o INA, I.P. e as entidades do consórcio LEAP e o impacto do trabalho colaborativo na conceção de respostas formativas, nomeadamente no contexto do curso de liderança executiva LEAP. As questões de investigação subjacentes serão, pois, as seguintes:

Q1: A otimização de recursos, através de consórcios, contribui para a construção de soluções de formação e capacitação mais inovadoras, sustentáveis e de maior qualidade?

Q2: O trabalho colaborativo, através de consórcios, proporciona melhores resultados para as entidades parcerias?

Q3: A partilha de informação, serviços e recursos dentro da rede colaborativa dos consórcios melhora a gestão e gera mais valias para as instituições e os seus destinatários?

Q4: O trabalho colaborativo através dos consórcios contribui para a valorização, modernização e rigor para a formação e qualificação de trabalhadores da Administração Pública?

No final da recolha e tratamento de dados para além das respostas às questões de investigação iremos discutir alguns aspetos que nos parecem essenciais na avaliação dos consórcios, tais como: (i) Em que medida o projeto previsto alcançou os resultados pretendidos; (ii) Em que medida o trabalho em consórcio é mais exequível; (iii) Que benefícios, fatores de

influência, fatores críticos se podem identificar; (iv) Qual a importância do alinhamento de visão, valores e normas comuns; (v) Qual a importância e impacto da propriedade conjunta e responsabilidade pelos resultados e (vi) Qual a importância e impacto da reciprocidade, alinhamento e resposta ao contexto da Administração pública.

### III. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo será utilizada uma metodologia qualitativa, assente na metodologia de um estudo de caso, definido por Yin, Robert (2003), como uma investigação de natureza empírica, que estuda fenómenos contemporâneos no seu ambiente real. Terá como base o método de investigação interpretativa que reconhece que o comportamento humano é interativo e os resultados obtidos são passíveis de interpretação mediante aproximação aos intervenientes do estudo. O autor da investigação é também co-construtor do conhecimento, colocando-se em muitos casos no papel de objeto de estudo e de sujeito participante da investigação, procurando entender o significado das experiências para quem as realiza (Ollaik, Leila & Ziller, Henrique 2012). A recolha de dados será efetuada por inquérito. O inquérito em investigação permite a obtenção de respostas expressas pelos participantes no estudo (via escrita/oral), podendo ser implementado com recurso a entrevistas ou a questionários (Sá, Patrícia, Costa, António & Moreira, António org, 2021). O inquérito é considerado mais diretivo e com menos interação ou ausência do investigador na colocação de questões. Ao contrário a entrevista semiestruturada, que apesar de seguir um guião, permite ter flexibilidade para colocar outras questões não previstas e haver interação com o entrevistado conduzindo-o para o tema de estudo de forma a alcançar os objetivos delineados. Na entrevista semiestruturada, é possível corrigir equívocos de imediato, favorecendo as respostas com mais espontaneidade e aproximando o entrevistador e o entrevistado (Boni, Valdete & Quaresma, Sílvia 2005). No âmbito desta investigação pretende-se aplicar, num primeiro momento um inquérito com o propósito de esclarecer quanto à

pertinência do referencial teórico apresentado. Num segundo momento, pretende-se aplicar entrevistas semiestruturadas com o objetivo de aprofundar a recolha de dados relacionados com as representações, valores, atitudes e opiniões dos entrevistados sobre o tema da investigação.

#### **a. Universo do Estudo**

O universo do estudo será constituído pelas pessoas que colaboraram no desenho e implementação da formação LEAP no âmbito do consórcio LEAP (comissão de coordenação do consórcio, project management office, equipa marketing, equipa implementação, equipa program advisor, formadores e formandos). Assim, para o consórcio LEAP foram considerados 7 grupos de participantes agrupados de acordo com a função e responsabilidade no projeto:

**Quadro n.º1 - Grupos de participantes**

<b>Grupo</b>	<b>Função</b>
Comissão de Coordenação consórcio (3 elementos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprovar o regulamento interno do consórcio;</li> <li>○ Propor o alargamento do consórcio;</li> <li>○ Coordenar a orientação e o planeamento das atividades científicas e pedagógicas do consórcio;</li> <li>○ Pronunciar-se sobre os programas de formação, currículos, regimes de estudo e condições de admissão de cursos oferecidos no âmbito do consórcio;</li> </ul>



- Supervisionar o desenvolvimento das atividades no âmbito do consórcio;
- Promover a implementação de mecanismos de autoavaliação, de diagnóstico e de monitorização da atividade formativa realizada no âmbito do consórcio, bem como a análise e divulgação dos seus resultados;
- Identificar e propor os mecanismos necessários ao suprimento de eventuais questões pedagógicas;
- Apreciar as diretrizes de avaliação do aproveitamento dos formandos nos cursos de formação;
- Apreciar os critérios científicos, pedagógicos e curriculares para a seleção e contratação de docentes e formadores externos aos membros do consórcio;
- Suscitar a colaboração de formadores, docentes ou investigadores de entidades

	<p>externas ao consórcio, nacionais ou estrangeiros, de reconhecida competência;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propor a realização de projetos de investigação científica ou de estudos no domínio da atuação do consórcio;</li> <li>○ Definir os termos da gestão financeira do consórcio.</li> </ul>
<p>Coordenadores Académicos (3 elementos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprovar e gerir a estrutura curricular do curso e planos de estudo definidos para cada módulo.</li> <li>○ Acompanhar, orientar e gerir as atividades dos docentes.</li> </ul>
<p>Project Managment Officer (3 elementos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estruturar, definir e priorizar etapas e processos associados à implementação do projeto previsto pelo Consórcio, nomeadamente a designação, formato, estrutura curricular, formadores e duração da oferta formativa; gestão de equipa, definição das metodologias, atividades e métodos associados, cumprimento de prazos e tarefas, gestão de necessidade e pedidos específicos, elaboração e revisão de processos de gestão, dando</li> </ul>

	<p>suporte e orientações na condução do projeto e dos resultados pretendidos.</p>
<p>Equipa Marketing (3 elementos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir a política de marketing e comunicação, imagem e divulgação da oferta formativa, materiais de divulgação procedimento de inscrições/informações e gestão de leads.</li> </ul>
<p>Equipa Program Advisor (4 elementos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prestar informações e esclarecimentos aos candidatos.</li> <li>○ Gerir o processo de inscrições.</li> </ul>
<p>Equipa Implementação (3 elementos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acompanhar os formadores e instruções de operacionalização (carga horaria, horário, programa, fichas de curso, relação com os discentes).</li> <li>○ Garantir o registo de dados (ex. dossiê técnico-pedagógico, logos, dados específicos).</li> <li>○ Operacionalizar a estrutura curricular (carga horária, módulos, online/presencial, tópicos/temáticas).</li> <li>○ Acompanhar aplicação <i>Problem Based Learning</i>.</li> </ul>

Formadores (19 elementos)	o Lecionar os módulos e acompanhamento e avaliação dos <i>Problem Based Learning</i>
------------------------------	--

O Inquérito por questionário será aplicados a todos os participantes e as entrevistas semiestruturadas aplicadas a um representante de cada grupo de participantes. Iremos ainda realizar reuniões de focus-group de modo a recolher dados complementares que permitam perceber o impacto do desenho da formação em consórcio.

#### IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tratando-se de uma investigação em curso, ainda não é possível apresentar os dados recolhidos. Este artigo teve como principal objetivo apresentar um conjunto de pressupostos de avaliação de consórcios entre o Estado e Entidades do Ensino Superior. Os resultados que decorrerão desta investigação terão uma importância estratégica muito grande, uma vez que permitirão validar orientações e procedimentos com vista a melhorar aspetos do trabalho colaborativo em consórcio. Permitirá ainda perceber o impacto do desenho da formação em consórcio para a valorização, modernização, rigor e exigência na formação e qualificação da administração pública e promoção do valor público.

#### V. ANEXOS

##### a. Questionário

**Quadro n.º2 - Grupo de Questões Questionário**

BLOCO	GRUPO DE QUESTÕES
1	Resultados esperados
2	Exequibilidade do trabalho colaborativo no âmbito dos

	consórcios
3	Importância do trabalho colaborativo (consórcio) relativamente à conceção de cursos de formação
4	Fatores que influenciam o trabalho colaborativo no âmbito dos consórcios
5	Benefícios alcançados pelo trabalho colaborativo no âmbito dos consórcios
6	Fatores críticos de sucesso no trabalho colaborativo no âmbito dos consórcios

**b. Guião de Entrevista**

**Quadro n.º3 - Grupo de Questões Entrevista**

<b>BLOCO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Acolhimento e enquadramento	Acolher e introduzir. Explicar o objetivo, metodologia de Trabalho e o que é esperado dos participantes, método e duração da sessão.

Funções e papéis no consórcio	Recolher representações do entrevistado acerca do seu papel no consórcio.
Aspetos positivos e a melhorar	Recolher representações do entrevistado acerca da importância do consórcio para o sucesso do projeto.

## VI. REFERÊNCIAS

- Albertin, Eduardo (2008). Avaliação de fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos colaborativos universidade-empresa. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.
- Ansell, Chris & Gash, Alison. (2018). Collaborative Governance in Theory and Practice. University of California, Berkeley. University of Cassino and Southern Lazio.
- Brenda, Barker At all (2022). Designing the Collaborative Organization: A Framework for how Collaborative Work, Relationships, and Behaviors Generate Collaborative Capacity. Open Access Research.
- Boni, Valdete & Quaresma, Sílvia (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC V. 2 N° 1.
- Cricelli, Livio & Greco, Marco. (2013). Relational Capital and Performances in Interuniversity Research Consortia. International Journal of Engineering Business Management V. 5.
- Coelho, Rony, Guth, Felipe & Loureiro, Miguel (2020). Capacidades governamentais municipais e desenvolvimento humano local no Brasil.
- Cunha, Rosani. (2004). Federalismo e relações intergovernamentais: os consórcios públicos como instrumento de cooperação federativa. Revista do Serviço Público N. 3.
- Brito, Alexsandro. (2018). Uma proposta metodológica para análise política e institucional de consórcios públicos como espaços de gestão compartilhada de políticas. Revista do Serviço Público N. 69.
- Etzkowitz, Henry. (2003). Innovation in innovation: the triple helix of university- industry-government relations. Social Science Information, N. 42.
- Etzkowitz, Henry & Zhou, Chunyan (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo.
- Grin, Eduardo & Segatto, Catarina (2021). Consórcios intermunicipais ou

arranjos de desenvolvimento da educação? Uma análise de duas experiências no federalismo educacional brasileiro. *Revista do Serviço Público*, N. 72.

- Havard, Timothy, Morgan Joice, Patrick, Lynne. (2010). Providing Authentic leadership Opportunities through Collaboratively Developed Internships: A University School District Partnership Initiative. *Journal of Research on Leadership Education*.
- King Cheryl (2014). Partnership effectiveness continuum: A research-based tool for use in developing, assessing, and improving partnerships. Waltham, MA: Educational Development Center.
- Korach, Susan & Anderson, Erin (2018). Interdependence and Reciprocity: Partnership Ethos at the University of Denver. *Journal of Research on Leadership Education*. N.º 20 | 9, V. 14.
- Lane, Neal (1999). Sustaining and renewing the federal Research Partnership with universities. *Academic Medicine*, V. 4.
- Lykourantzou, Ioanna et al (2022). Self-organization in online collaborative work settings. *Collective Intelligence* V.1.
- Lowe, Jeffrey (2008). A Participatory Planning Approach to Enhancing a Historically Black University–Community Partnership: The Case of the e-City Initiative. *Planning, Practice & Research*, V. 23.
- Miles, Emily & Trott, William (2011). Collaborative Working. Emily Miles with William Trott. Institute for Government UK.
- Mota, Teresa (1999). Interação universidade-empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidade. *Ciência da Informação*. V. 28.
- Ollaik, Leila & Ziller, Henrique (2012). Concepções de validade em pesquisas qualitativas. Universidade de Brasília.
- Quivy, Raymond (1997). Manual de investigação em ciências sociais. Editora Gradiva.
- OECD (2021). Knowledge co-creation in the 21st century. A cross-country experience-based policy report.
- OECD (2020). Public Integrity Handbook.



- Park, Young & Moser, Franzisca. (2008). Identifying the Role of the International Consortium “MIT/ LINC” in Supporting the Integration of ICT in Higher Education in Emerging Countries. *Journal of Science Education and Technology*, V. 17, Nº 2.
- Plano de Capacitação Estratégica para a Administração Pública 2026 (2022). Instituto Nacional de Administração, I.P.
- Ribeiro, Érica & Alves, Alexandre (2019). Barreiras e potencialidades da interação universidade-empresa. *Acta Scientiarum Human and Social Sciences* N.º 41(2).
- Sá, Patrícia, Costa, António & Moreira, António org. (2021). Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados. UA Editora. V. 2.
- Silvestre, Hugo (2019). A (Nova) governança pública. -- Brasília: Enap.
- Torres, Lourdes & Pina, Vicente (2001). Public-private partnership and private énance initiatives in the EU and Spanish local governments.
- Yin, Robert (2003), *Case study research: Design and methods*. London, Sage Publications.

- 

### **Legislação**

- Decreto-Lei n.º 231/81, de 28 de julho
- Decreto-Lei n.º 86-A/ 2016, de 29 de dezembro
- Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março
- Decreto-Lei n.º 27/21, de 16 de abril.
- Portaria n.º 669/2022 de 7 de setembro