



**2021  
PORTUGAL.EU**

# **Novos Modelos de Organização de Trabalho**

**Kit de Ferramentas para trabalhadores da  
Administração Pública**

# Novos Modelos de Organização de Trabalho

Kit de Ferramentas para trabalhadores da  
Administração Pública

17 junho 2021

© 2021 Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública

© 2021 Instituto Nacional de Administração I.P., Agência para a Modernização Administrativa e Direção-Geral da Administração e Emprego Público.

Adaptado do Plano de Trabalho *Colaborativo na Administração Pública*.

## Conteúdo

INTRODUÇÃO .....	5
CONTEXTO .....	5
O NOVO NORMAL .....	6
VANTAGENS E DESAFIOS DO TRABALHO REMOTO .....	6
1. GUIA PARA A LIDERANÇA DE EQUIPAS EM AMBIENTE DIGITAL.....	7
PRIORIDADES E ATIVIDADES A IMPLEMENTAR .....	8
MATURIDADE ORGANIZACIONAL .....	9
LIDERANÇA.....	10
NOVAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....	10
ACELERADORES DE LIDERANÇA NO TRABALHO REMOTO.....	11
LISTA DE REQUISITOS PARA OPERAR EM AMBIENTE DIGITAL.....	12
LISTA DE QUESTÕES ESSENCIAIS DE LIDERANÇA.....	13
LISTA DE QUESTÕES ESSENCIAIS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL .....	14
LISTA DE QUESTÕES ESSENCIAIS DE COORDENAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE REUNIÕES .....	15
COMENTÁRIOS FINAIS .....	15
2. GUIA PARA A EXPERIMENTAÇÃO E COLABORAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO REMOTO .....	16
COMUNICAÇÃO.....	16
FORMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	16
FORMAS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA .....	16
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PROJETO.....	17
REUNIÕES REMOTAS .....	17
GESTÃO DE EQUIPA OU DE PROJETO .....	18
MODO DE TRABALHO COLABORATIVO.....	19
PARTICIPAÇÃO DOS INTERVENIENTES .....	19
REDES DESCENTRALIZADAS E COMUNIDADES VIRTUAIS.....	19
CIDADÃOS E EMPRESAS.....	20
PROMOVER A EXPERIMENTAÇÃO .....	20
INVESTIGAÇÃO .....	20
COCRIAÇÃO .....	21
EXPERIMENTAÇÃO .....	21
3. GUIA PARA A SAÚDE E SEGURANÇA NO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	23
CIBERSEGURANÇA.....	23
BEM-ESTAR.....	24
ANSIEDADE .....	24
EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO.....	24
GESTÃO E RESOLUÇÃO POSITIVA DE CONFLITOS .....	25

EXERCÍCIO FÍSICO.....	25
POSTURA.....	25
ROTINA E GESTÃO DO TEMPO .....	26
SONO .....	26

# 1. Introdução

Em virtude da Reunião Informal dos Ministérios Europeus da Administração Pública em Lisboa a 22 de junho, a Presidência apresenta um **Kit de Ferramentas nos Novos Modelos de Trabalho para trabalhadores da Administração Pública.**

Este documento compreende **três guias:**

- **Guia para a Liderança de Equipas em Ambiente Digital**

Este Guia destina-se a dar apoio a dirigentes da Administração Pública na liderança das suas equipas num ambiente digital, adaptando-se rapidamente aos novos modelos de organização do trabalho e perseguindo eficazmente os objetivos do serviço público.

- **Guia para a Experimentação e Colaboração em Contexto de Trabalho Remoto**

Este Guia destina-se a ser uma ferramenta de apoio para a experimentação e colaboração em trabalho remoto, em tempos que exigem um "presente alternativo", para que as instituições públicas continuem a apoiar ativamente cidadãos e empresas neste contexto particularmente exigente.

- **Guia para a Saúde e Segurança no Teletrabalho na Administração Pública**

Este Guia para a Saúde e Segurança no Teletrabalho na Administração Pública destina-se a servir de agregador de diretrizes emitidas pelas entidades nacionais competentes para a saúde e segurança no (tele)trabalho para a Administração Pública.

## CONTEXTO

Desenvolvidos pela Administração Pública Portuguesa, estes guias destinaram-se inicialmente a definir diretrizes para os serviços públicos durante o confinamento resultante da crise sanitária causada pela pandemia da COVID-19. O desenvolvimento destas ferramentas de suporte e práticas inovadoras resulta da participação e trabalho colaborativo dos trabalhadores entre março e abril de 2020. Tais instrumentos foram depois disseminados, contribuindo para a manutenção da atividade de serviço nestes novos ambientes de trabalho.

Cerca de um ano após o início dos efeitos práticos do confinamento e da adoção massiva do trabalho remoto, verificou-se que a Administração Pública demonstrou uma capacidade notória para assegurar a continuidade do trabalho e do serviço público. **Os ambientes de trabalho digital resultaram em espaços de transformação e de modernização da Administração Pública** com a garantia de prestação de um serviço público de valor.

A experiência acumulada permite prever a evolução do futuro do trabalho, com a esperada adoção de formas híbridas de trabalho, em simultâneo, num regime presencial e remoto.

São precisamente esses **desafios do futuro do trabalho** que tornam as ferramentas desenvolvidas tão atuais e transversais, ajudando a garantir respostas públicas às necessidades presentes e antecipadas da sociedade.

A Presidência espera que a experiência acima descrita possa inspirar os Estados-membros a **promover o trabalho colaborativo entre Administrações Públicas a nível europeu** e que este **Kit de Ferramentas possa ser usado e aperfeiçoado por trabalhadores e dirigentes da Administração Pública em todos os Estados-membros e Instituições Europeias**.

## O NOVO NORMAL

As organizações públicas transformaram inevitavelmente o trabalho remoto num novo normal, caracterizado por uma série de circunstâncias que influenciam o foco das abordagens de gestão e de liderança.

No quadro deste novo paradigma, novas prioridades organizacionais e de gestão e novas atividades são estabelecidas.

## VANTAGENS E DESAFIOS DO TRABALHO REMOTO

	Potenciais Vantagens	Desafios Emergentes
<b>Trabalhador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade de horários;</li> <li>• Liberdade para trabalhar a partir de casa, com as condições necessárias: espaço de trabalho, computador, eletricidade, ligação à internet, auscultadores com microfone e VPN (se necessário);</li> <li>• Menos interrupções;</li> <li>• Mais tempo para a família e o lazer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em separar a vida pessoal da profissional;</li> <li>• Solidão;</li> <li>• Diferente tratamento em relação aos colegas que permanecem no escritório;</li> <li>• Saúde mental e assegurar uma vida social ativa.</li> </ul>
<b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhadores mantêm-se mais tempo nas organizações;</li> <li>• Flexibilidade das condições altamente apreciada pelos trabalhadores;</li> <li>• Redução de custos no escritório;</li> <li>• Maior reconhecimento e lealdade institucional da parte dos trabalhadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medição da produtividade de trabalhadores e dirigentes ;</li> <li>• Articular a comunicação entre diferentes departamentos, equipas e trabalhadores;</li> <li>• Alinhamento de esforços coletivos;</li> <li>• Criação e manutenção de uma cultura organizacional positiva e saudável.</li> </ul>

## 2. Guia para a liderança de equipas em ambiente digital

O Guia para a Liderança de Equipas em Ambiente Digital foi elaborado para apoiar os dirigentes da administração pública na sua adaptação a uma nova forma de trabalho e no desenvolvimento de competências para liderar equipas num ambiente digital.

Este guia oferece orientação e apoio sobre vários aspetos da liderança de pessoas e equipas remotamente, de modo a conseguir resultados eficazes e a criar valor para cidadãos e empresas. Compreende o uso de tecnologias e recursos digitais, a organização do trabalho, a criação de ambientes de trabalho estimulantes, a comunicação, a condução de reuniões, e a promoção da confiança, colaboração, iniciativa e inovação.

Os líderes de organizações públicas vivem tempos excecionais, nós aprendemos com eles e estas são as lições e diretrizes para o futuro nestes novos modelos de organização de trabalho . Os desafios residem na manutenção da continuidade do serviço público e no aproveitar das oportunidades de otimização e modernização dos processos através da desmaterialização e em trazer a administração pública para mais próximo dos cidadãos.

Será possível liderar equipas num ambiente disruptivo, mantendo ao mesmo tempo ou aumentando a sua capacidade produtiva, ainda que com distância física e em diferentes localizações?

Acreditamos que a resposta é sim.

## PRIORIDADES E ATIVIDADES A IMPLEMENTAR

<i>Prioridades</i>	<i>Atividades</i>
<b><i>Pessoas e equipas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar regras de saúde e segurança.</li> <li>• Proteger e apoiar as pessoas e restaurar níveis de confiança.</li> <li>• Mobilizar e incrementar a moral de pessoas e equipas num contexto de realinhamento das prioridades humanas (onde se destacam a saúde e a segurança).</li> <li>• Reforçar a autonomia e responsabilidade de todos.</li> <li>• Assegurar mecanismos de monitorização do trabalho e alinhamento organizacional.</li> </ul>
<b><i>Serviços públicos</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o impacto e relações com intervenientes essenciais, cidadãos e empresas, utilizadores dos serviços, fornecedores e parceiros.</li> <li>• Assegurar a continuidade dos serviços e cumprimento dos requisitos legais e mesmo aumentar a capacidade de prestação de serviço, na perspetiva da missão ou mandato.</li> <li>• Avaliar novas necessidades e oportunidades de melhoria.</li> <li>• Adaptar os recursos.</li> <li>• Assegurar uma gestão e monitorização atentas do processo de mudança.</li> </ul>
<b><i>Operações</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer centros de coordenação com enfoque na capacidade de resposta e agilidade.</li> <li>• Assegurar as cadeias de abastecimento.</li> <li>• Controlar atentamente o uso de bens e recursos.</li> <li>• Garantir a segurança de bens e da informação.</li> </ul>
<b><i>Gestão financeira</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar orçamentos, projetos e a gestão de liquidez.</li> <li>• Assegurar disciplina da gestão de custos.</li> <li>• Rever e atualizar ferramentas de gestão.</li> </ul>



## MATURIDADE ORGANIZACIONAL

O processo de liderança a estabelecer depende dos objetivos perseguidos pelas diferentes organizações e será correspondente aos seus níveis de maturidade.

<b>Nível Maturidade</b>	<b>Âmbito</b>	<b>Objetivo</b>
<p><b>Nível 1</b> <i>Trabalho remoto num contexto de contingência. Um contexto com poucas e difíceis mudanças, sobretudo relacionadas com o uso de recursos técnicos.</i></p>	<p>Desenvolvimento de funcionalidades essenciais unicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtualização do equipamento, aplicações e funções nos serviços essenciais simplesmente passam ao trabalho remoto;</li> <li>• Suspensão de múltiplas atividades para posterior reativação;</li> <li>• Manutenção tanto quanto possível do modelo de operação anterior;</li> <li>• Preocupações de segurança;</li> <li>• Gestão ponto-a-ponto de pessoas ou equipas;</li> <li>• Coordenação transversal limitada ou pessoa-a-pessoa.</li> </ul>	<p>Retorno ao modelo tradicional, restabelecimento dos sistemas organizacionais anteriores.</p>
<p><b>Nível 2</b> <i>Trabalho remoto incorporado no novo modelo de gestão. Um contexto em que as mudanças e a análise realizadas tornaram possível estabelecer novos processos que serão mantidos.</i></p>	<p>Incorporação da mudança no modelo organizacional existente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas aplicações, processos e sistemas;</li> <li>• Eliminação de atividades de baixo valor no novo contexto;</li> <li>• Responsabilidade das equipas;</li> <li>• Controlo do trabalho com base nas prioridades e resultados;</li> <li>• Liderança mais ágil e flexível;</li> <li>• Coordenação de equipas transversais e mecanismos de articulação mais avançados.</li> </ul>	<p>Evolução do modelo de gestão, incorporando novos processos digitalizados e modernizados, tornando o trabalho à distância numa ferramenta adicional para a organização.</p>

## LIDERANÇA

No caminho de transformação no sentido de um novo modelo de liderança, terão de ser identificados princípios fundamentais na organização do trabalho.

- ✓ **Liderança ágil e flexível:** Comunicar com frequência de uma forma focada e organizada, assume relevância num contexto digital e remoto.
- ✓ **Envolvimento de todos:** O desempenho coletivo no contexto do trabalho remoto depende grandemente do nível de envolvimento de cada membro e da relação que ele/ela estabelece com a hierarquia e com os colegas. Deve haver preocupação com a qualidade de interação no trabalho remoto.
- ✓ **Equilíbrio dos períodos de trabalho:** A liderança tem de criar um equilíbrio entre as obrigações de execução operacional e a partilha de tempo de qualidade. O trabalho remoto exige elevados níveis de disciplina e responsabilidade e, como tal, devem ser estabelecidas práticas e regras para facilitar esse objetivo, definindo não apenas momentos e reuniões para trabalho e acompanhamento, mas também reuniões e interações para partilhas pessoais e desenvolvimento profissional.
- ✓ **Planeamento e organização:** Trabalhar à distância requer mais planeamento e maior antecipação das necessidades para aumentar a produtividade. As interações e decisões devem ser sustentadas por informação e análise bem estruturadas e preparadas.

## NOVAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Para cumprir os propósitos dos novos modelos de liderança, as organizações podem estabelecer novas práticas.

- ✓ **Definição de prioridades:** Criação de uma sequência de atividades e projetos a serem desenvolvidos por cada área organizacional, possibilitando um fluxo de trabalho regular e constante a ser mantido, revendo a sua execução numa base diária e permitindo que pessoas e equipas se foquem nas atividades e projetos de maior valor.
- ✓ **Organização de equipas mais pequenas e multidisciplinares de trabalho:** Criação de equipas de menor dimensão, definição de resultados esperados com âmbito mais limitado e horizontes mais curtos, e permitindo um controlo mais claro de produtos ou serviços.
- ✓ **Programação de coordenação regular e seguimento:** Criação de rotinas de reuniões regulares por teleconferência que promovam a comunicação entre pessoas e equipas, conduzindo à coesão organizacional.

- ✓ **Orientação para os resultados:** Enfoque em objetivos e resultados específicos, ao encontro de estilos de missão e liderança que reforcem a autonomia e a responsabilidade com base em valores, princípios e comportamentos.

## ACELERADORES DE LIDERANÇA NO TRABALHO REMOTO

Há uma série de ferramentas de gestão que, quando usadas corretamente, podem ser aceleradores de liderança no contexto do trabalho remoto. Deixamos-lhe algumas reflexões sobre a sua utilização e contributo.

- ✓ **Coordenação e organização de reuniões:** A coordenação e organização de reuniões são atividades essenciais indispensáveis e básicas para assegurar a eficácia e desempenho. Devem ser programadas com antecedência, e os contactos e requisitos técnicos referentes a cada reunião devem ser comunicados atempadamente. Os materiais que servirão de apoio à reunião (por exemplo, apresentações, ficheiros, documentos ou vídeos) devem igualmente ser providenciados com tempo. As reuniões devem ser preparadas, a calendarização deve ser respeitada, e a preocupação de eficiência e de tomada de decisão deverá prevalecer.
- ✓ **Formação:** A formação é uma componente relevante para a capacitação e valorização dos trabalhadores pelo que é importante que os programas de formação sejam mantidos, sempre que possível, e adaptados ao contexto remoto.
- ✓ **Ambiente de trabalho:** O ambiente de trabalho e a sua gestão positiva são da maior relevância. A liderança de equipas virtuais deverá ser capaz de criar um equilíbrio entre a concentração exigida pela execução operacional e a qualidade da partilha no contacto com equipas e trabalhadores. É importante respeitar as horas de trabalho, e equilibrar e separar a esfera profissional da esfera pessoal e da vida familiar.
- ✓ **Tecnologias de informação e comunicação:** As ferramentas de colaboração e de comunicação permitem uma conexão permanente e direta com pessoas e equipas. Os requisitos de segurança e acesso são componentes críticos do modelo de trabalho remoto, devendo ser aplicados com precaução.

## LISTA DE REQUISITOS PARA OPERAR EM AMBIENTE DIGITAL

Segue-se uma série de requisitos que permitem às organizações apoiar a adoção do trabalho remoto.

- 1) **Autonomia.** Preparar as pessoas para trabalhar com maior autonomia e melhor gestão de riscos; uma maior autonomia implica que os objetivos sejam apresentados e discutidos em maior detalhe.
- 2) **Avaliação.** Formação para trabalhar com modelos de avaliação orientados para os resultados, focando-se mais na concretização de objetivos e menos na execução de tarefas ou processos.
- 3) **Gestão da mudança de cultura organizacional.** Preparar as pessoas para novos desafios, motivando-as e dando-lhes tempo para descobrir novos modelos de trabalhar eficazmente.
- 4) **Colaboração.** Mobilizar as equipas para trabalharem mais intensivamente em grupos multidisciplinares mais pequenos, mas de maior impacto; gerir a colaboração interdepartamental.
- 5) **Inclusão das pessoas.** Apoiar as pessoas que não estão familiarizadas com as novas ferramentas de trabalho.
- 6) **Infraestruturas tecnológicas.** Investir em tecnologias e na sua gestão.
- 7) **Flexibilidade.** Tornar-se num líder flexível, com a capacidade de se adaptar e lidar com cenários VICA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).
- 8) **Gestão da informação e definição de objetivos.** Planear, definir objetivos, distribuir tarefas, organizar e partilhar informação num contexto digital.
- 9) **Competências digitais.** Promover a formação em competências digitais, para que todos sejam adequadamente orientados e compreendam o ambiente digital.
- 10) **Inteligência emocional.** Proporcionar segurança psicológica, evitando a pressão desnecessária e excessiva sobre as pessoas.
- 11) **Trabalho em rede.** Facilitar a colaboração e cooperação em ambientes digitais, como um facilitador de comunicação e de partilha de conhecimento.
- 12) **Planeamento.** Planear e coordenar atividades de uma forma sequencial e integrada.
- 13) **Visão estratégica.** Capitalizar todas as oportunidades de colaboração para melhorar o funcionamento da organização, usando a tecnologia.

## LISTA DE QUESTÕES ESSENCIAIS DE LIDERANÇA

- 1) **Os objetivos e prazos imediatos são claros** e têm em conta a necessidade de ajustamento de acordo com as prioridades; os instrumentos são disponibilizados e partilhados.
- 2) Líderes e equipas têm conhecimento de e **estão focados nas prioridades**.
- 3) Há procedimentos estabelecidos para ouvir regularmente indivíduos e equipas, de modo a **detetar dificuldades, identificar e abordar rapidamente desafios e dar continuidade ao feedback pessoal** (por ex. através de reuniões).
- 4) Há formas de **avaliar o nível de prestação de serviço** das equipas e da organização; essa informação é divulgada.
- 5) Há uma política generalizada de **partilha interna de informação técnica** no quadro da organização.
- 6) A liderança percebe e compreende **as condições de trabalho, situação e ambiente pessoal dos indivíduos** e atua prestando apoio; a liderança toma **medidas específicas para ajudar as pessoas** a manter o equilíbrio e cria condições para melhorar o seu desempenho.
- 7) **As preocupações das pessoas quanto à organização são abordadas** de forma atempada, nomeadamente em relação a novas regras ou procedimentos a seguir, ao cumprimento de obrigações, ao exercício de direitos laborais e à salvaguarda da saúde e segurança; há mecanismos de consulta e documentos com respostas a "perguntas frequentes".
- 8) **Mecanismos de motivação e reconhecimento são assegurados** e comunicados internamente; as pessoas são informadas e têm conhecimento.
- 9) As pessoas reconhecem que são **profissional e pessoalmente apoiadas pelos seus líderes**, nos diversos níveis da organização, quando trabalham remotamente.

## LISTA DE QUESTÕES ESSENCIAIS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

- 1) **Calendarização** numa base diária, semanal e mensal é definida e comunicada; a calendarização é apropriada às necessidades e condições de trabalho.
- 2) A **organização e dimensão das equipas** e a atribuição de atividades e projetos são ajustadas de acordo com as circunstâncias.
- 3) Há momentos e instrumentos para **recolher contributos nas equipas** com vista a planear atividades ou projetos contínuos, incluídos ou não no plano de atividade;
- 4) Há momentos de **envolvimento das equipas e liderança** para lançar atividades ou projetos.
- 5) Há momentos para **avaliar o progresso**, com discussões bilaterais ou multilaterais.
- 6) É assegurada a regular e ampla **comunicação do planeamento, progresso e informação relevante**.
- 7) Ficheiros sobre o **estado do trabalho** são adotados e partilhados como referência comum (listas de trabalho).
- 8) **Ficheiros e áreas de trabalho partilhados** são usados, permitindo a cada membro da equipa aceder e fornecer dados.
- 9) As **decisões são suportadas por informação** reunida e organizada atempadamente para reuniões ou momentos de tomada de decisão.
- 10) São previstas atividades e recolha de informação para assegurar uma **monitorização, avaliação e comunicação frequentes** com enfoque no resultado ou serviço.
- 11) Documentação técnica é disponibilizada para desempenhar o trabalho remoto e **assegurar apoio** permanente.
- 12) É garantido que as **áreas de suporte permanecem ativas e disponíveis** de acordo com as necessidades das equipas e da organização.

## LISTA DE QUESTÕES ESSENCIAIS DE COORDENAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE REUNIÕES

- 1) **Reuniões regulares são programadas** a todos os níveis da organização, com a necessária regularidade dependendo da natureza das equipas, dos participantes e das circunstâncias.
- 2) **O agendamento atempado das reuniões** é assegurado, permitindo um adequado planeamento e conciliação entre o tempo de trabalho profissional e pessoal.
- 3) A **definição e distribuição das agendas de reunião são asseguradas** atempadamente; os **tempos** de apresentações individuais em reuniões e **de uso da palavra são claramente estabelecidos**.
- 4) Os **materiais que servirão de suporte à reunião são enviados com antecedência** (apresentações, ficheiros, documentos, vídeos); as reuniões são preparadas e o planeamento de tempo é respeitado, de modo a assegurar a eficiência e objetividade das reuniões.
- 5) Durante a reunião, a **participação de todos é garantida** de uma forma orientada e eficiente; o coordenador deve gerir o tempo.
- 6) **Notas sobre a reunião são preparadas** e partilhadas, com uma lista dos participantes e um resumo das conclusões; é estabelecido quem recolhe as atas e as partilha.
- 7) **Foram criadas regras e recomendações relativamente ao uso racional de ferramentas**, tais como videoconferências, chamadas telefónicas ou email ou chat; dependendo do número de participantes, do grau de formalidade e da urgência da comunicação.

## COMENTÁRIOS FINAIS

Para se adaptarem a novos modelos de organização e de trabalho e para liderarem eficazmente equipas num contexto digital, as organizações e os seus líderes precisam de promover uma cultura que reforce três áreas de valores.

- ✓ **Compreensão e empatia:** Os líderes que geram empatia e estão cientes dos condicionalismos das suas equipas, desenvolvem a capacidade de superar a adversidade.
- ✓ **Transparência:** Em tempos de dúvida e incerteza, é essencial que os líderes comuniquem com clareza envolvendo a organização e partilhando responsabilidades e riscos.
- ✓ **Responsabilidade e espírito de missão:** Os líderes devem promover a responsabilidade de pessoas e equipas, gerir para os resultados, monitorizar o desempenho e criar novos modelos para assegurar um melhor uso dos recursos públicos.

## 3. Guia para a experimentação e colaboração em contexto de trabalho remoto

O trabalho remoto tornou-se uma inevitabilidade que coloca desafios à Administração Pública, tais como a dificuldade de comunicação e colaboração em equipas, o sentimento de isolamento, a incapacidade de desligar e a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. Este guia contribui para tornar o trabalho remoto colaborativo e garantir que a abordagem experimental se mantém uma opção estratégica na transformação da Administração Pública.

### COMUNICAÇÃO

#### FORMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Uma comunicação eficaz é uma das componentes essenciais de equipas de sucesso. A realidade do teletrabalho apresenta desafios de comunicação para todos os intervenientes, o que exige soluções equilibradas. Os trabalhadores em teletrabalho podem sentir-se desconectados, pelo que é muito importante compreender as lacunas na comunicação remota para as poder superar.

Os canais de comunicação utilizados no trabalho remoto são, geralmente, ambiental e sensorialmente "mais pobres" quando comparados com o trabalho presencial. Alguns problemas podem ser minimizados num ambiente sensorialmente "mais rico", onde sinais de comunicação adicionais, como a linguagem corporal ou a expressão facial, são processados – como numa videoconferência. Isso evita as ambiguidades que por vezes ocorrem em canais como os *chats*, emails ou chamadas telefónicas e é também uma forma de criar redundância e assegurar clareza. Numa equipa deslocalizada, criar diretrizes e orientação sobre como comunicar, que ferramentas ou canais usar e para que fim, ajuda a aumentar a eficácia na comunicação. Ao definir regras comuns que todos devem seguir, aumenta-se a responsabilidade e a transparência na equipa.

#### FORMAS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA

Num contexto de colaboração remota com equipas externas, seja de outras entidades ou outras equipas da mesma organização, manter o desenvolvimento harmonioso das atividades pode ser um desafio.

As atividades colaborativas são concebidas de acordo com o contexto em que decorrem, os intervenientes e os seus objetivos específicos, pelo que o seu planeamento tem de ser adaptado, começando por **estabelecer canais de comunicação e rotinas entre as equipas**.

Neste contexto, **é importante escolher ferramentas simples que sejam acessíveis a todos**.



Dependendo do tipo de projeto, **podem igualmente ser estabelecidos momentos de contacto regular com parceiros externos**, uma vez que isso ajudará a manter a dinâmica de trabalho e também a criar conhecimento coletivo e a consolidar resultados.

A sistematização de **relatórios de situação escritos após momentos de colaboração e tomada de decisão pode ajudar a estabelecer a clareza** entre as partes.

## ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PROJETO

### REUNIÕES REMOTAS

As reuniões remotas, por razões inerentes à dependência tecnológica ou à própria experiência de utilização, apresentam diversos desafios recorrentes, que se traduzem na perda de tempo e de foco por parte dos participantes. Situações como as dificuldades técnicas dos participantes no acesso às reuniões, equipamento não adequado, interrupções devidas a falha no sinal de internet, inesperado ruído ambiental, são **problemas que podem ser antecipados, evitados e resolvidos**.

Os participantes devem ser incitados a **entrar nas reuniões alguns minutos antes da hora de início**, para poderem testar o equipamento (auscultadores, microfone e câmara).

Para evitar ruído ambiental e falhas de ligação, **os participantes devem instalar-se num lugar tranquilo com bom acesso à internet**.

Para trazer maior eficácia às reuniões, **devem ser definidas regras de etiqueta**, tais como:

1. Silenciar o microfone sempre que não está a falar;
2. Manter sempre a câmara ligada para que todos possam ser vistos;
3. Levantar a mão para pedir a palavra;
4. Erguer ou baixar o polegar, quando concordar ou discordar.

Uma forma de aumentar o envolvimento e foco dos participantes é **dar a todos uma oportunidade de falar sobre um tópico particular** ou encorajar a participação no final das reuniões, colocando questões ou pedindo sugestões.

**Para que todos fiquem familiarizados com as funcionalidades das ferramentas** usadas em reuniões remotas, como a partilha de ecrã ou a organização de conteúdo em software colaborativo, **promover a facilitação rotativa** desses tipos de atividades.

## GESTÃO DE EQUIPA OU DE PROJETO

No trabalho remoto, há desafios na gestão de equipas e de projetos. Entre os problemas mais comuns contam-se:

- **a multiplicação das tarefas de responsabilidade**, em que uma simples troca informal entre colegas tem de ser convertida numa chamada de seguimento planeada ou numa mensagem escrita,
- **a monitorização do envolvimento das partes** e da execução das tarefas planeadas, agravada quando as oportunidades de autonomia são inexistentes ou limitadas;
- **a descentralização dos membros da equipa**, especialmente quando se encontram em fusos horários diferentes, o que requer encontrar alternativas viáveis para espaços de reunião e modos de consulta da equipa.

As equipas têm de encontrar um **equilíbrio entre autonomia e responsabilidade** que seja o mais apropriado para a sua lógica de trabalho.

No entanto, há **3 princípios de ação** que podem ser considerados:

1. **Apoiar o desempenho de colegas através de ferramentas de auto-validação.**  
Dependendo das rotinas e competências das equipas, o leque de opções vai de uma simples lista de tarefas que os colegas atualizam diariamente, ao uso de ferramentas mais complexas de controlo de projeto.
2. **Introduzir ou generalizar o uso de ferramentas de reporte automatizadas** – acionando alertas automáticos, por exemplo – e com componentes visuais que promovam a (auto-)perceção do estado de tarefas (por exemplo, destacando situações de risco).
3. **Definir e criar espaços de reunião para a equipa**, que permitam agendar reuniões – idealmente com uma frequência previsível que crie uma rotina virtual – e que assegurem um contacto humano, que tende a ser escasso no trabalho remoto. Deve ser escolhida uma plataforma comum para todos os colegas e, se possível, um canal comum deve ser mantido permanentemente aberto a todos.

Em lugar de manter meios de controlo de rotina, o foco deve ser colocado na **responsabilidade e auto-validação**, como vetores de suporte da mudança da cultura de trabalho na organização. A **criação de listas de tarefas** – diariamente ou de outro modo – serve simultaneamente de suporte ao trabalho pessoal de cada um e à monitorização de equipas orientadas para a criação de valor na organização. Tais listas devem ser:

1. **Claras e inequívocas**, divididas em subtarefas na medida do necessário e indicando claramente os prazos-limite.
2. **Acessíveis aos que as executam e aos que as controlam**, idealmente permitindo o acesso em tempo real.
3. **Acordadas no devido tempo**, tendo em conta o esforço exigido e as previsões mais razoáveis.
4. **Orientadas para a concretização de objetivos através de resultados.**

## MODO DE TRABALHO COLABORATIVO

Há **três tipos de distância na colaboração remota**: **física** (localização e tempo), **operacional** (dimensão da equipa, condições e competências técnicas) e **de afinidade** (valores, confiança e interdependência).

Cada um destes tipos de distância afeta, por vezes decisivamente, o desempenho de equipas remotas. Além disso, quando são implementados planos de trabalho remoto, há uma **tendência para focar os esforços unicamente no lado técnico do trabalho**, disponibilizando apoio aos membros de equipa de modo a mitigar sobretudo as distâncias física e operacional.

Impulsionar o desempenho colaborativo de uma equipa, é **reduzir a distância de afinidade, promovendo a comunicação** através de videoconferências regulares, que são uma forma eficaz de aproximar as pessoas.

Igualmente importante no trabalho remoto, é **avaliar e redesenhar todas as interações pessoais e atividades** envolvendo membros da equipa, para que se traduzam numa experiência digital que promova uma colaboração eficiente entre os envolvidos.

Impulsionar o desempenho de equipas remotas requer o uso de **plataformas colaborativas para a troca de informações e cocriação de conhecimento** pelos membros da equipa, através da **criação de documentos colaborativos ou simuladores de quadro branco**.

## PARTICIPAÇÃO DOS INTERVENIENTES

### REDES DESCENTRALIZADAS E COMUNIDADES VIRTUAIS

Na necessidade de promover modelos e formatos de interação remota, seja sessões de trabalho ou sessões de formação, deve ser considerado algum **compromisso no grau de envolvimento** por parte dos participantes remotos e deve ser assegurado que as **atividades desenvolvidas são sempre (re)pensadas à luz do seu contexto**, de modo a garantir a maior eficácia possível. As comunidades virtuais são redes de comunicação interativa, organizadas em torno de um interesse comum ou objetivo partilhado por todos os seus membros, assumindo um espaço essencial e decisivamente importante para responder aos desafios que enfrentamos hoje. A sua relevância é geralmente proporcional ao grau de organização dessas comunidades em torno da identidade e necessidades particulares dos participantes, da sua **partilha de interesses comuns e da concretização de objetivos específicos**.

Na concretização do seu propósito, as atividades de comunidades virtuais materializam-se geralmente através do **uso de uma série de ferramentas e canais de comunicação e plataformas de trabalho colaborativo**, nomeadamente, **partilha e repositório de documentos, fóruns de discussão, mensagens instantâneas e videoconferências**. Em redes com experiências e perfis heterogéneos, pode fazer sentido criar **subgrupos temáticos no seio das comunidades**, reforçando a participação dos membros de acordo com as suas afinidades específicas.

## CIDADÃOS E EMPRESAS

Os princípios de uma Administração Aberta são a essência de um Estado democrático empenhado na participação dos cidadãos e na confiança mútua na prestação de serviços públicos. Face à necessidade de **organizar sessões de reunião não-presencial com cidadãos**, existem diversos modelos de participação através de canais digitais:

1. **A realização de votações interativas ou a colocação de questões em tempo real** durante um webinar;
2. A criação de plataformas digitais para a submissão e **votação de propostas**;
3. A **abertura de processos de consulta pública** para planos de ação;
4. A **criação de bancos de ideias** ou para concentrar propostas de cidadãos para serem trabalhadas.

## PROMOVER A EXPERIMENTAÇÃO

### INVESTIGAÇÃO

A definição correta de problemas implica investigação que forneça dados relevantes e estruturados para a tomada de decisão e que, ao mesmo tempo, erradique a tentação de intuições, ideias preconcebidas e rotinas cristalizadas. **A investigação remota tem sido uma opção exequível e vantajosa**. Assim, um projeto experimental pode continuar a depender das vantagens da investigação, selecionando no arsenal metodológico disponível os instrumentos e técnicas mais adequados para responder à impossibilidade de contacto direto com outras pessoas.

Para obter dados em largas amostras de indivíduos, assegurar uma acumulação estruturada de informação atualizada sobre as suas características e permitir uma análise extensiva, **podem ser criados inquéritos a partir de plataformas digitais**. Estes inquéritos têm a vantagem de permitir um tempo de resposta mais longo e diferido, que se adapta às necessidades dos respondentes.

Para conseguir informações de **natureza "qualitativa"**, **podem ser conduzidas entrevistas remotas**, tirando partido do acesso criado pelos canais audiovisuais para adaptar a aplicação de guiões de entrevista.

Usando as relações entre o mundo "real" e o mundo "virtual", **três abordagens metodológicas podem ser adotadas** nas interações entre tecnologias digitais e comportamentos humanos:

1. **Criar ambientes virtuais** para estimular comportamentos "reais",
2. **Introduzir a tecnologia diretamente nos contextos diários das pessoas** através de experiências controladas, usando sensores ou dispositivos tecnológicos com a colaboração dos seus utilizadores ou usando sondagens de natureza tecnológica para mapear ou recolher dados sobre práticas reais,

3. **Estudar a membrana de contacto ou interface entre máquinas e humanos**, conseguindo realizar análises qualitativas e detalhadas da experiência do utilizador numa plataforma digital.

## COCRIAÇÃO

Os momentos de cocriação impulsionam a quantidade de ideias e também a sua qualidade, através da **realização de sessões colaborativas remotas**, seja para discutir ideias ou para as priorizar.

**É possível criar uma plataforma colaborativa online**, onde são partilhados desafios e onde os participantes são convidados a submeter propostas de solução. Adicionalmente, a plataforma pode permitir a **votação** nas propostas com maior potencial e, desta forma, **informar a tomada de decisão** da equipa responsável pelo projeto. Para desenvolver uma sessão colaborativa remota com o **propósito de gerar e priorizar ideias**, é necessário considerar o seguinte:

1. **Preparar o canal de comunicação** onde a sessão será conduzida;
2. **Preparar a plataforma colaborativa**, partilhando informação ou manuais de suporte, se necessário;
3. **Convidar participantes à sessão**, considerando os seguintes aspetos:
  - i. Descrever os objetivos para a sessão, resultados esperados e agenda;
  - ii. Horário, duração e plataforma(s) a usar e recursos extra (se forem necessárias consultas adicionais);
  - iii. Identificar o(s) facilitador(es) – pode ser necessário ter mais do que uma pessoa a liderar o trabalho; e destinatários (se fizer sentido, partilhar a lista de participantes).
4. **Pedir aos participantes para testarem o canal de comunicação e plataforma** antes da sessão;
5. **Assegurar-se de que o equipamento e plataformas necessários estão instalados**;
6. **Demonstrar exemplos do que é pedido aos participantes** durante os exercícios, dando instruções claras para garantir resultados adequados;
7. Após a sessão (pode também ser no final da sessão), **pedir um feedback aos participantes** respondendo a um inquérito online;
8. **Partilhar todos os materiais e documentos** relacionados com a sessão com os participantes, uma vez concluída a sessão.

## EXPERIMENTAÇÃO

A experimentação deve ser das abordagens mais eficientes para uma inovação de sucesso. Há ampla evidência de que poucas abordagens serão tão rápidas e económicas a gerar aprendizagem e a testar ideias ou hipóteses, como a experimentação. **As tecnologias digitais**, devido às suas características inerentes, **tornaram exponenciais as possibilidades de**

**experimentação**, permitindo **validar uma solução antes de a implementar em grande escala**, acumulando lições valiosas que permitem **minimizar os riscos e aprender com as tentativas de aperfeiçoamento**.

Há **cinco dimensões em que a experimentação pode ser desenvolvida**:

1. **Ao nível das políticas públicas:** criação de campos de testagem legislativa que permitam conduzir testes-piloto para uma determinada política pública; ou criação de plataformas para que a participação pública e consulta dos processos legislativos sejam mais amplamente escrutinadas e participadas.
2. **Ao nível das organizações:** testando novos modelos de estruturação de equipas e/ou departamentos; explorando novos modelos de trabalho , incluindo ferramentas, procedimentos, processos e políticas internas.
3. **Ao nível do serviço:** perceber se um serviço, ou parte de uma proposta de serviço, é viável, eficiente e satisfaz as necessidades daqueles que o usam, bem como os recursos existentes na organização que é responsável pela prestação e manutenção desse serviço. Analisa como as pessoas envolvidas no serviço se relacionam e interagem com os pontos de contacto preparados ao longo da experiência do serviço em si.
4. **Ao nível do produto:** testando a experiência e fluxos de uso com um determinado ponto de contacto ou canal. Questões relacionadas com a experiência sensorial e cognitiva são analisadas, tais como a usabilidade e acessibilidade dos interfaces do utilizador.
5. **Ao nível do conteúdo:** experimentar com diferentes abordagens de artefactos de comunicação, tais como palavras, imagens e mensagens que compõem as interações de produtos e serviços.

## 4. Guia para a saúde e segurança no teletrabalho na Administração Pública

A necessidade de se ajustar a novos espaços de trabalho diferentes dos usuais, especialmente em casa, novos horários e novos ritmos de trabalho, levantou uma série de questões relacionadas com a saúde e segurança no trabalho remoto.

Este Guia pretende **chamar a atenção para os potenciais riscos do trabalho remoto**, oferecendo orientação no sentido da **segurança e saúde no teletrabalho na administração pública**.

### CIBERSEGURANÇA

Os serviços que permitem a conexão a servidores, bem como os próprios dispositivos dos utilizadores ou organizações, estão numa situação vulnerável quando conectados *online*. Como tal, **são necessárias conexões seguras**.

A maioria das **firewalls** no mercado oferece a possibilidade de **configuração do acesso**, para que **os utilizadores possam conectar os seus dispositivos remotamente e em segurança** aos recursos de entidades.

Seja através de SSL ou protocolos IPSEC, as conexões de acesso remoto *online* permitem que a comunicação dos utilizadores seja feita através de um canal seguro e sem causar dano aos recursos das entidades.

Mas há mais do que comunicações seguras: é também **necessário garantir que o teletrabalho se processa num ambiente privado e seguro**, tendo em conta que os trabalhadores usam frequentemente dispositivos e equipamento da organização e/ou os seus próprios dispositivos pessoais.

Como tal, é altamente recomendado:

- ✓ **Alterar frequentemente as *passwords* da WI-FI e router;**
- ✓ Usar **dispositivos e aplicações atualizados;**
- ✓ Usar ***passwords* seguras** e **bloquear os dispositivos** quando não usados;
- ✓ **Usar um código** para aceder aos seus dispositivos;
- ✓ **Ter cuidado com os seus dispositivos de USB;**
- ✓ Fazer **cópias de segurança;**
- ✓ **Não usar dispositivos sem algum tipo de proteção *antimalware*;**
- ✓ Estar atento à caixa de entrada e **evitar o *phishing*.**

## BEM-ESTAR

### ANSIEDADE

O teletrabalho pode tender a **esbater as fronteiras** entre trabalho, lazer e outras atividades, o que pode fazer **umentar os níveis de stress**. A solidão e as dificuldades de gestão do tempo quando se trabalha a partir de casa apresentam **riscos para a saúde psicossocial**.

É importante **focar-se no “aqui e agora”** e aprender a identificar pensamentos perturbadores. É importante **investir esforços naquilo que é possível controlar** e partilhar sentimentos e emoções com aqueles que nos são próximos, como os amigos e a família.

Ao final do dia, **é benéfico fazer um balanço dos pontos positivos que se verificaram ao longo do dia e traçar um plano para o dia seguinte**. Também é bom **criar espaço e um momento diário de relaxação**.

Um **bom ambiente de trabalho e uma liderança competente** são cruciais para o bem-estar e produtividade dos trabalhadores.

Os dirigentes devem **reforçar a comunicação e revelar preocupação** com o bem-estar dos seus trabalhadores. **A motivação é um fator-chave** na mobilização dos trabalhadores remotos para uma **missão coletiva**, envolvendo-os no processo de adaptação e planeamento de soluções. **O planeamento pode ajudar a reduzir a ansiedade no trabalho**, assim, devem ser promovidos objetivos de curto e médio prazo, bem como incentivar o contacto e colaboração entre trabalhadores.

É essencial respeitar o **tempo de pausa e descanso, quer seja trabalhador ou dirigente**

### EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO

Uma gestão saudável do ambiente familiar requer a **organização de uma rotina diária que satisfaça as necessidades de todos** e que concilie momentos de trabalho e de lazer, interação e autonomia, e tempo para si mesmo.

A possibilidade de equilibrar a vida profissional com a vida pessoal e da família é crucial, quando se trabalha remotamente. O modo como se delimita o espaço profissional em relação ao espaço pessoal e da família influencia as dimensões da vida daqueles que trabalham remotamente. Identificar as rotinas que são mais produtivas e que geram bem-estar, é o primeiro passo no sentido de encontrar esse equilíbrio.

**Estabelecer limites físicos, relacionais e temporais** entre a vida pessoal, familiar e profissional e reajustá-los, é uma forma de melhorar as condições do trabalho remoto, especialmente quando é feito a partir de casa. **Não há uma fórmula mágica** e é aconselhável **planear antecipadamente todas as atividades do dia** – incluindo as atividades da vida pessoal – para poder completar todas as tarefas necessárias e evitar a ansiedade de não prever o que vai acontecer.



## GESTÃO E RESOLUÇÃO POSITIVA DE CONFLITOS

“Em regra, o teletrabalho requer níveis de trabalho mais intensos e aumenta a probabilidade de conflitos trabalho-família” (cf. relatório OIT/ILO de abril-2019).

**Conciliar múltiplas funções no mesmo espaço físico** (por exemplo, trabalhar remotamente, cuidar da casa, cuidar de dependentes menores ou maiores a tempo inteiro) é muito **exigente e pode provocar em nós uma súbita sensação de sobrecarga e esgotamento**. O surgimento de alguns conflitos é compreensível e praticamente inevitável.

Mantenha a serenidade e uma atitude calma, mantenha as rotinas e horários habituais, faça exercício, respeite o espaço dos outros, reforce a comunicação positiva, ouça ativamente, aumente a tolerância e recue quando sentir que “não aguenta mais” ou que só irá agravar o conflito.

O conflito faz parte da vida. **Os conflitos não são sempre eventos negativos**. Dependendo de como lidamos com eles e os gerimos, **podem igualmente ter consequências positivas, possibilitar uma mudança positiva para todos**, e fortalecer vínculos e relações com aqueles que nos importam.

Evite acusações e juízos de valor, **mostre-se disponível ao diálogo e à resolução do conflito**, coloque-se no lugar do outro, clarifique ideias e/ou sentimentos, negocie em lugar de competir, foque-se no seu comportamento, peça desculpa e aceite desculpas sem ressentimento, intervenha quando o conflito entre crianças começar a escalar e coopere para o bem comum.

## EXERCÍCIO FÍSICO

Alterne o trabalho com **alguns minutos de exercício físico**, para se manter física e mentalmente ativo. É importante manter-se ativo enquanto em casa, **evitando estar sentado por mais de 30 minutos e, sempre que possível, alternar as posições de sentado e de pé, ao trabalhar ao computador**.

Reduzir substancialmente a sua atividade física e/ou aumentar o seu comportamento sedentário (i.e., mais tempo sentado, reclinado ou deitado), pode prejudicar a saúde, bem-estar e a qualidade de vida.

## POSTURA

O trabalhador deve criar um **ambiente de trabalho seguro e saudável**, observando uma série de regras básicas, ao nível da reorganização do ambiente de trabalho relativamente à mesa e cadeira, monitor, teclado e rato, e respeitando uma **série de medidas organizacionais, destacando as pausas e o exercício físico**.

O trabalho solitário num regime remoto frequentemente ocupa **muitas horas seguidas em frente ao computador, contribuindo para a adoção de posturas incorretas** e o aparecimento de lesões musculoesqueléticas.

## ROTINA E GESTÃO DO TEMPO

A adaptação a novas rotinas pode ser lenta, criar instabilidade e diminuir a produtividade.

**Mantenha as suas rotinas e atividades.** Levante-se, vista-se e coma na devida altura. Ao trabalhar remotamente, **escolha um lugar tranquilo e peça para não ser perturbado.** Na medida do possível, **mantenha outras rotinas intactas, como os horários de trabalho, refeições e sono.**

## SONO

O teletrabalho pode significar não ter um horário de trabalho restrito e o sono é frequentemente um dos aspetos a ser negligenciado, quando a gestão do tempo se torna mais difícil. Considerando a importância do sono para garantir o bem-estar, a qualidade de vida e a saúde física e mental dos trabalhadores, é fundamental adotar comportamentos que promovam um sono de qualidade:

- ✓ **Manter horários regulares de deitar e levantar.**
- ✓ **Dormir o tempo que for necessário** (nem mais, nem menos).
- ✓ **Ser razoável nas exceções à regra** (incluindo as que se referem aos tempos de lazer, como festas e tudo o que envolva mudança nos horários).
- ✓ **Manter uma rotina diária equilibrada** (trabalho, lazer, desporto, alimentação).
- ✓ **Ter um bom ambiente de sono** (calmo, sem tecnologias e com uma temperatura confortável).
- ✓ **Aprender a ter uma boa relação com o sono** (ninguém faz bem aquilo de que não gosta!)
- ✓ **Estar atento aos sintomas e não deixar agravar os problemas de sono.** Pedir ajuda na altura certa, é essencial para prevenir distúrbios do sono e assegurar uma boa qualidade de vida.



**2021PORTUGAL.EU**