



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GUIA PARA A LIDERANÇA DE EQUIPAS DE TRABALHO EM AMBIENTE DIGITAL

LISBOA, ABRIL DE 2020

ÍNDICE

EQUIPA DE PROJETO	3
APRESENTAÇÃO DO PROJETO	4
INTRODUÇÃO	5
<i>Testemunho 1. Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP, I.P.) / eSPaP</i>	7
O “NOVO NORMAL”	9
Novas prioridades	9
Maturidade organizacional	11
Liderança	12
Liderança flexível e ágil	12
Envolvimento sem ignorar as limitações do trabalho a partir de casa	12
Equilíbrio e qualidade dos tempos de trabalho	12
Planeamento e informação	13
<i>Testemunho 2. Polícia Judiciária (PJ)</i>	14
AS NOVAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	16
<i>Testemunho 3. INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas</i> ..	17
ACELERADORES DA LIDERANÇA	19
Coordenação e organização de reuniões	19
Reuniões de acompanhamento regulares	19
Reuniões de apoio e motivação	19
Formação e aprendizagem	20
Ambiente de trabalho	20
Horários	20
Vestuário	20
Local	21
Tecnologias de informação e comunicação	21
<i>Testemunho 4. Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P. (INR, I.P.)</i>	22
<i>Testemunho 5. Direção-Geral do Orçamento (DGO)</i>	23
<i>Testemunho 6. Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM)</i>	25
CONCLUSÃO	27
Empatia	27



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Transparência	27
Responsabilização	27
ANEXOS	28
Habilitações para operar na realidade digital.....	29
Questões-chave para a liderança.....	31
Questões-chave para a gestão organizacional.....	32
Questões-chave para a coordenação e organização de reuniões	33
RECURSOS CONSULTADOS	34

EQUIPA DE PROJETO

Carlos Caeiro Carapeto

Subdiretor-Geral

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

César Pestana

Presidente do Conselho Diretivo

Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP, I.P.)

David Xavier

Secretário-Geral

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM)

Luísa Proença

Diretora Nacional Adjunta

Polícia Judiciária (PJ)

Marina Van Zeller

Vice-Presidente do Conselho Diretivo

Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P. (INR, I.P.)

Mário Monteiro

Diretor-Geral

Direção Geral do Orçamento (DGO)

APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O presente projeto está integrado no plano de trabalho colaborativo formulado no âmbito do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, (publicado no Diário da República, Série II, Parte C, 2.º Suplemento, n.º 58/2020, de 23 de março de 2020) que “define orientações para os serviços públicos em cumprimento do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, em execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março”.

Determina o número 11, do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, o seguinte: “Em matéria de difusão de informação, instrumentos de apoio e práticas inovadoras de gestão e organização do trabalho, para proporcionar suporte a atividade dos serviços e dos trabalhadores em novos ambientes do trabalho, compete à equipa coordenadora do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, com o apoio de outros trabalhadores e dirigentes oriundos das entidades nela representadas e mediante o estabelecimento das parcerias que se afigurem necessárias.”

Este projeto, com a designação de **Guia para a Liderança de Equipas de Trabalho em Ambiente Digital**, contribui para a concretização da orientação expressa no ponto iii), do n.º 11 do referido despacho: “O desenvolvimento de guias, orientações e outros instrumentos de apoio prático ao desenvolvimento de novos modelos de gestão e novas formas de organização do trabalho, incluindo o exercício de atividade em teletrabalho.” A produção deste guia teve como finalidade ajudar os dirigentes da administração pública, aos vários níveis, na adaptação a uma nova forma de organização e de realização do trabalho, e a melhorarem os seus comportamentos e atitudes de liderança de equipas em contexto digital. Este guia fornece orientação e apoio nas várias vertentes da liderança de pessoas e de equipas à distância, nomeadamente no uso de tecnologias e recursos digitais, na organização do trabalho, na criação de ambientes de trabalho estimulantes, na comunicação, na condução de reuniões, na promoção do clima de confiança, na colaboração, iniciativa e inovação, para alcançar resultados produtivos e a criação de valor para os cidadãos e empresas.

INTRODUÇÃO

Existe um pressuposto, ainda muito partilhado, segundo o qual a execução do trabalho de equipa na mesma localização física beneficia a produtividade e contribui para um melhor processo de comunicação e tomada de decisão. No entanto, alguns estudos demonstram que o trabalho a partir de casa pode aumentar a produtividade e diminuir bastante o desgaste dos trabalhadores.

As lideranças das organizações públicas vivem hoje tempos excepcionais, em que a proteção da saúde dos trabalhadores e dos cidadãos, seguindo as orientações das autoridades de saúde, se transformou na primeira prioridade, ao mesmo tempo que é necessário garantir a continuidade dos serviços públicos. Para alcançar esse equilíbrio entre a continuidade dos serviços públicos, numa primeira fase e o retorno progressivo à “normalidade”, garantindo a segurança das pessoas, é essencial criar e aproveitar oportunidades de inovação e modernização administrativa, designadamente através da desmaterialização e otimização dos processos e da introdução de novos modelos de trabalho e novas formas de liderar

Por isto mesmo, a pergunta essencial que as circunstâncias atuais nos colocaram diante dos olhos é a seguinte: *É possível liderar as equipas com os trabalhadores em diferentes locais físicos aumentando a produtividade dos serviços públicos?*

Julgamos que sim.

Mesmo que a transição, numa primeira fase, coloque desafios adicionais, com eventuais perdas de produtividade, que derivem do próprio processo de adaptação e da capacidade de resposta e do nível de recursos de cada organização, a adoção de soluções em contexto de trabalho remoto pode abrir perspectivas a novas formas de organização do trabalho, de motivação, de interação e de comunicação, que permitirão manter, ou até incrementar, a eficácia e eficiência dos serviços.

Se o cenário até ao início da pandemia era o de privilegiar o trabalho remoto apenas quando isso fosse viável, o presente, mas sobretudo os cenários futuros podem estar em aberto e as organizações têm que estar preparadas para formas de operar, tanto presenciais, como à distância, ou em cenários mistos que podem variar entre estas



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

duas, tendo em conta que, quer os seus principais *stakeholders* o vão exigindo em termos de nível de serviço, quer as pessoas que integram as equipas quererão trabalhar com a liberdade de gestão do seu tempo pessoal e familiar em harmonia com os desafios profissionais que abraçam, sem comprometer esse equilíbrio.

Neste breve guia apresentamos um conjunto de instrumentos facilitadores que serão acompanhados com os testemunhos de algumas entidades públicas que, ao reagirem ao contexto fizeram também evoluir os seus processos e a sua organização do trabalho.

O trabalho remoto tem demonstrado que é possível manter o desempenho organizacional e aprofundar os princípios de gestão e de liderança das equipas para estas se tornem mais ágeis.

Não é, contudo, despiciente ter em conta que a natureza da missão e dos serviços públicos são diversificados e que, se em muitos casos não é possível que todas as funções sejam realizadas remotamente, as sugestões incluídas neste guia podem ainda assim ser úteis dado que algumas vertentes das dinâmicas organizacionais não têm de ser executadas presenciais, podendo também aí ser obtidos ganhos.

Testemunho 1.

Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (ESPAP, I.P.) / eSPaP

Para nós, o processo de ativação do plano de contingência face ao COVID-19 não foi apenas uma reação de emergência, que graças ao empenho, profissionalismo e sentido de serviço público das nossas equipas, permitiu que todas as alterações à rotina diária tenham sido operadas de forma rápida e suave, com reduzido impacto sobre a produtividade e proficiência das atividades em curso.

Ademais, sendo a eSPaP uma entidade que presta serviços alicerçados em processos e plataformas digitais, definimos desde o início o objetivo de continuar a desempenhar o papel que nos foi confiado, respeitando os prazos e as datas acordadas com os nossos clientes e parceiros assim como continuar a desenvolver as atividades e os projetos estratégicos de modernização e otimização.

Um exemplo desta atividade foi a entrada em vigor do novo Acordo Quadro para o fornecimento de eletricidade, que foi celebrado, já no modelo de trabalho remoto e que mereceu destaque na *Supply Chain Magazine*.

Porque mesmo geograficamente dispersos, continuamos juntos, a partilhar eficiência.

“JÁ ENTROU EM VIGOR O NOVO AQ-ELE PARA O FORNECIMENTO DE ELECTRICIDADE” (*Abr 9, 2020, in Supply Chain Magazine*)

Apesar da pandemia que abala o mundo, a eSPaP encontra-se também funcional, com um reforço na aposta digital. Através do seu plano de contingência aplicou as seguintes medidas:

- 90% dos trabalhadores trabalham a partir de casa;
- Todos os pedidos são recebidos e tramitados por via digital (portais e plataformas de serviço, portal institucional, *email*, telefone);
- O Conselho Diretivo passou a reunir via plataformas digitais;
- Todas as reuniões de trabalho, internas ou externas, passaram a ser realizadas eletronicamente;
- O controlo do acesso físico às suas instalações foi reforçado.

Visto ser uma entidade que presta serviços alicerçados em processos e plataformas digitais, a entidade continua operacional, com as devidas restrições, respeitando os prazos e as datas acordadas com os clientes e parceiros.



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Desde modo, anunciaram no passado dia 6 de abril que entrou em vigor o novo acordo quadro para o fornecimento de eletricidade em regime de mercado livre para Portugal Continental (QU-ELE 2020). Trata-se de um instrumento de contratação de utilização mandatária para as entidades vinculadas ao Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) e de utilização facultativa para as entidades voluntárias aderentes.

Este é constituído por seis lotes que abrangem diversos níveis e configurações de tensão, e conta com seis operadores económicos cocontratantes.

Segundo avança a eSPap, “o lançamento do procedimento para a formação do AQ-ELE 2020 foi precedido de uma análise de mercado e da execução da anterior geração do acordo quadro, no sentido de garantir o alinhamento com as necessidades concretas das entidades da Administração Pública”, procurando também que se cumpram as boas práticas determinadas pelo sector.

O acordo quadro tem um valor estimado de 105 milhões de euros por cada ano de vigência contratual, constituindo também um instrumento relevante em matéria de contratação centralizada de energia.

É possível consultar as características e composição dos lotes que constituem o AQ-ELE 2020, estando disponíveis no Catálogo Nacional de Compras Públicas, bem como a documentação detalhada do procedimento concursal realizado para a sua formação.

Fonte: Conselho Diretivo da ESPAP, I.P.

O “NOVO NORMAL”

Novas prioridades

As entidades públicas, ao acionarem os planos de contingência de resposta à crise causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19), transformaram o trabalho remoto num “novo normal”, caracterizado por um conjunto de fatores que influenciam o foco da gestão e da liderança, com uma forte componente no cerne da operação. Com muita rapidez mudaram e estabelecem-se novas prioridades de gestão de liderança.

A tabela na página seguinte exemplifica com algumas atividades que corresponderam a prioridades ao nível das pessoas e das equipas de trabalho, dos serviços públicos prestados, das operações e da gestão financeira.

TABELA DE PRIORIDADES E ATIVIDADES

PRIORIDADES	ATIVIDADES
As pessoas e as equipas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementar regras de higiene e saúde. ■ Proteger e apoiar os trabalhadores e reestabelecer os níveis de confiança. ■ Gerir a mobilização e a moral das pessoas e das equipas de trabalho, num contexto de realinhamento das prioridades humanas (em que a saúde e a segurança assumem uma nova posição na pirâmide das necessidades). ■ Reforçar a autonomia e a responsabilização de todos. ■ Assegurar mecanismos de acompanhamento de trabalhos e de alinhamento organizacional.
Os serviços públicos prestados	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avaliar os impactos e as relações com os principais interlocutores, cidadãos e empresas, utilizadores dos serviços, fornecedores e parceiros. ■ Garantir a continuidade dos serviços e o cumprimento dos requisitos legais e até aumentar a capacidade de entrega de serviço em face da missão ou atribuições. ■ Avaliar novas necessidades e oportunidades de melhoria. ■ Adaptar os recursos. ■ Assegurar a gestão e acompanhamento próximos do processo de mudança/transição.
As operações	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estabelecer os centros de coordenação com ênfase na capacidade de resposta e agilidade. ■ Garantir a cadeia de fornecimento. ■ Monitorizar cuidadosamente a utilização dos ativos, dos recursos e dos inventários. ■ Zelar pela segurança de bens e da informação.
A gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> ■ Priorizar os orçamentos, os projetos, a gestão da liquidez. ■ Garantir a disciplina na gestão dos custos. ■ Rever e atualizar os instrumentos de gestão.

Maturidade organizacional

No quadro de novas prioridades, tornou-se evidente que o processo de liderança das equipas de trabalho dependia dos objetivos das diferentes entidades públicas em função dos seus níveis de maturidade (vd. na tabela seguinte dois níveis de maturidade).

TABELA DE NÍVEIS DE MATURIDADE

NÍVEL DE MATURIDADE	ÂMBITO	OBJETIVO
<p>NÍVEL 1</p> <p>Trabalho remoto em contexto de contingência</p> <p>Contexto com poucas mudanças, difíceis e principalmente relacionadas com os recursos técnicos</p>	<p>Desenvolvimento apenas das funcionalidades essenciais:</p> <p>a) A virtualização e as funções são asseguradas em trabalho remoto apenas nos serviços essenciais;</p> <p>b) Suspensão de muitas atividades para reativação posterior;</p> <p>c) Manutenção, ao máximo, do modelo de funcionamento anterior;</p> <p>d) Receios sobre a segurança;</p> <p>e) Gestão ponto-a-ponto com os trabalhadores e as equipas;</p> <p>f) Limitada coordenação transversal ou entre pares.</p>	<p>Voltar ao modelo tradicional, repondo os processos e sistemas organizacionais anteriores.</p>
<p>NÍVEL 2</p> <p>Trabalho remoto incorporado no novo modelo de gestão</p> <p>Contexto em que as mudanças incorporadas e a análise efetuada permitiram estabelecer novos processos que se vão manter</p>	<p>Incorporação da mudança no modelo de organização existente:</p> <p>a) Novos processos e sistemas;</p> <p>b) Eliminação de atividades de baixo valor no novo contexto;</p> <p>c) Responsabilização das equipas;</p> <p>d) Controlo do trabalho com base em resultados e prioridades;</p> <p>e) Liderança mais flexível e ágil;</p> <p>f) Coordenação de equipas transversais e mecanismos de articulação mais avançados.</p>	<p>Evoluir o modelo de gestão incorporando novos processos, digitalizados e modernizados, passando a ser o trabalho remoto a ser mais um instrumento para a organização.</p>

Liderança

No caminho da transformação para um novo modelo de liderança devem ser identificados princípios fundamentais na organização do trabalho que passam por alguns aspetos essenciais.

Liderança flexível e ágil

Comunicar muito e de forma focada e organizada. A liderança deve estar orientada para o cumprimento da missão, através da entrega de valor em serviços públicos. É desta forma que são alcançados os objetivos organizacionais. A valorização das pessoas, uma comunicação atenta e equilibrada e o acompanhamento das equipas, que é essencial no trabalho presencial, assume outra relevância no contexto do trabalho à distância, com equipas virtuais.

Envolvimento sem ignorar as limitações do trabalho a partir de casa

O desempenho coletivo no contexto do trabalho remoto depende muito do nível de envolvimento de cada colaborador e da relação e ligação que este estabelece com as hierarquias e entre pares. A tecnologia permite a comunicação remota, mas os espaços que são ligados podem apresentar fortes limitações ao trabalho, por exemplo, o ruído, a iluminação, ou a partilha de espaços pessoais ou familiares. Deve, por isso, existir uma preocupação pela qualidade da interação, uma compreensão destas limitações e a capacidade de lidar com elas.

Equilíbrio e qualidade dos tempos de trabalho

O trabalho de liderança deve possibilitar a criação de um equilíbrio entre a concentração que a execução operacional obriga e a qualidade do tempo no contacto com as equipas de trabalho. A facilidade na ligação direta a cada trabalhador, no agendamento de reuniões e a possibilidade “saltar” entre reuniões virtuais, podem ser prejudiciais a esse equilíbrio. O trabalho remoto exige novos graus elevados de disciplina e responsabilidade. Por isso, devem ser estabelecidas práticas e regras para facilitar este objetivo, marcando não só momentos e reuniões de trabalho e acompanhamento, mas

também reuniões e espaços para partilha pessoal e para o desenvolvimento profissional.

Planeamento e informação

O trabalho à distância exige planeamento mais rigoroso e maior antecipação das necessidades para que a produtividade aumente. As interações e as decisões devem ser suportadas em informações precisa e numa análise estruturada e bem preparada. O risco de perda de informação ou o desenvolvimento de trabalho que não cumpra as necessidades do projeto são mais elevados. É essencial desenvolver uma atitude mais compreensiva e uma maior preocupação pelo planeamento das atividades com particular detalhe nos resultados e na forma e tipo de produto final pretendido.

Testemunho 2. Polícia Judiciária (PJ)

Após um momento de alguma dificuldade, desde logo pela falta de equipamentos informáticos e respetivas 'VPN', algumas funções passaram para o ambiente digital.

Para complementar os contributos já apresentados pelos colegas de Grupo, acrescento alguns tópicos que me parecem relevantes para o guia para o teletrabalho:

1. Identificar as funções que possam representar maior dificuldade de transposição para o ambiente digital, como é o caso dos serviços de atendimento ao cidadão – no caso da PJ, importa assegurar em permanência que o mecanismo de “apresentação de queixa eletrónica” está a funcionar corretamente no portal; importa também garantir que há informação clara e objetiva no Portal, quanto à existência de serviços digitais e respetivos *links*,
2. Sistematizar as funções que passam a teletrabalho; ou seja, depois de um primeiro momento em que o foco foi o trabalhador e respetivas tarefas, procedeu-se à identificação das funções/atividades/tarefas que passam ao regime de teletrabalho. As entidades que dispõem de ferramentas de gestão de processos têm aqui o trabalho facilitado. As restantes deverão equacionar a implementação de uma ferramenta dessa natureza.

Nota: não esquecer o arquivo digital dos organismos do Estado – memória não pode ser comprometida, pelo facto de passarmos a estar à distância! É preciso que as sessões sejam gravadas e adicionadas ao sistema de arquivo digital da organização.

3. Assegurar que todos os trabalhadores têm equipamento (portátil) e respetiva 'VPN' a funcionar corretamente. O uso de 'VPN' é uma condição básica para garantir a segurança da informação.
4. Selecionar uma ferramenta de comunicação, que permita a realização de reuniões de trabalho e a partilha de documentos em tempo real. Importa aqui um cuidado especial, evitando ferramentas que não reúnam as condições de segurança da informação e dos intervenientes.

A Administração Pública enfrenta um enorme desafio em matéria de segurança de redes, da informação e de pessoas. Toda a atividade que é desenvolvida dentro das organizações está, regra geral, guardada em centros de dados protegidos por *firewalls* e por mecanismos de encriptação, que garantem a segurança da informação. A deslocalização das funções para as residências dos trabalhadores conduz a uma quebra enorme de segurança, pois, em muitos casos, os trabalhadores passam a utilizar meios próprios, como endereços 'Gmail', 'Hotmail' e outros.

Os departamentos de informática têm um papel decisivo na criação de ambientes tecnológicos que permitam o conceito de “virtual-only”, sem esquecer a necessidade de manter a ligação ao sistema de arquivo digital da Organização.

É fundamental que os serviços disponibilizem pequenos tutoriais de utilização da plataforma tecnológica adotada pela organização, de modo a apoiar os trabalhadores menos “digitais”.

Em termos práticos, o funcionamento de uma organização em regime maioritariamente de teletrabalho reforça a necessidade de adotar rotinas de planeamento de tarefas, de acompanhamento da sua execução e de avaliação do resultado e do impacto das mesmas.

A comunicação regular com a equipa é absolutamente vital para que não se quebrem as redes e dinâmicas de trabalho e de interação.

É fundamental que o líder de uma equipa assegure a comunicação, partilhe a estratégia, defina objetivos e estabeleça metas a atingir. A apresentação e discussão dos resultados são elementos potenciadores do crescimento das equipas, pelo que são aspetos a não negligenciar em regime de teletrabalho.

É essencial evitar uma sobrecarga de reuniões, que esgotem o tempo necessário à realização das tarefas. Este está a tornar-se um aspeto gerador de frustração. O dirigente deverá avaliar a regularidade e o tempo de duração das reuniões, com agendas previamente comunicadas, de forma a que o tempo online seja útil e decisivo para a continuação da realização de tarefas. Tal como nas reuniões presenciais, é fundamental manter o foco!

A transformação digital da Administração Pública conhece aqui um impulso decisivo. A utilização da assinatura digital e da Chave Móvel Digital são elementos essenciais, pelo que importará assegurar que os trabalhadores estão aptos a utilizar a sua assinatura digital nos conteúdos e/ou transações em que intervêm.

É absolutamente necessário “não deixar ninguém para trás” neste processo de “digitalização” de serviços. Considerando que uma camada ainda significativa dos trabalhadores da Administração Pública não está familiarizada com a utilização ágil da tecnologia, é fundamental assegurar o acompanhamento individual dos trabalhadores que necessitem de apoio nesta matéria.

Fonte: Direção Nacional da PJ

AS NOVAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Para cumprir os desígnios dos novos modelos de liderança as entidades públicas devem estar recetivas à incorporação e aprofundamento de novas práticas, como as quatro que a seguir enumeramos:

1. **Definição de prioridades.** Criar uma sequência de atividades e projetos a desenvolver para cada área, que permita que manter um fluxo regular e constante de trabalho, revendo diariamente a sua execução, individual e em equipa, permitindo que as pessoas se concentrem nas atividades e projetos de maior valor.
2. **Constituição de equipas de trabalho multidisciplinares mais reduzidas.** Criar equipas com menor dimensão, que permitam a definição de resultados com um âmbito menor e horizontes mais curtos, que permitam a verificação do produto ou do serviço desenvolvido de forma mais clara e controlada.
3. **Criação de um calendário de coordenação e acompanhamento regular.** Criar rotinas de reuniões regulares em videoconferência que permitam e promovam a comunicação entre os trabalhadores, a colaboração das diferentes equipas de trabalho e o sentimento de união.
4. **Orientação para os resultados.** Concentrar o esforço nos objetivos e nos resultados concretos para a prossecução da missão, mudar a liderança de uma lógica de regras e procedimentos rígidos para o reforço da autonomia e responsabilização baseado nos valores, nos princípios e comportamentos.
5. **Aposta no trabalho colaborativo.** Apostar no trabalho colaborativo, não apenas no seio das equipas de trabalho, mas também entre as chefias intermédias de diferentes unidades orgânicas, partilhando e estimulando a partilha.
6. **Reconhecer as pessoas.** Introduzir mecanismos de reconhecimento regular, adequados ao contexto das equipas de trabalho virtuais, através dos meios de comunicação à distância utilizados para gerir essas equipas, mas sem diluir este reconhecimento nas rotinas de orientação e monitorização.

Testemunho 3.

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Plano Semanal de Teletrabalho

Desde o início do trabalho a partir de casa, as chefias intermédias elaboraram, com os respetivos trabalhadores, um plano semanal de teletrabalho com as tarefas atribuídas a cada pessoa, a indicação sobre se era ou não uma tarefa partilhada com outra pessoa, o produto resultante de cada tarefa, se era um projeto ou uma atividade continuada, a quantidade (quando aplicável), a data de início, a data de fim e a data da efetiva conclusão. As chefias avaliam o plano semanal de teletrabalho no final de cada semana. Este tipo de planeamento melhorou efetivamente logo a partir do final da primeira semana. No início, cada pessoa (porque o plano é participado por todos) registava todas as tarefas, mesmo aquelas que são meramente instrumentais relativamente às tarefas principais. Isso mudou logo a partir da segunda semana e o plano semanal de teletrabalho das unidades orgânicas tornou-se mais simples e focada na efetiva criação de valor. O papel das chefias intermédias foi essencial para essa melhoria.

A análise deste tema tem como universo três das cinco direções do INA, embora o planeamento do teletrabalho tenha sido extensível a todas as unidades orgânicas. Nas três direções em causa (responsáveis pelas áreas da comunicação, formação e inovação), as três chefias intermédias reuniram sistematicamente com o dirigente superior para apresentarem o plano de teletrabalho para a semana seguinte e avaliarem o plano da semana anterior. A partilha dos planos tornou-se uma prática comum entre as chefias intermédias, o que fomentou substancialmente as práticas de trabalho colaborativo. As próprias chefias realizaram bastante trabalho colaborativo entre si.

Lições aprendidas e sugestões para o futuro

Para além das técnicas e ferramentas que deverão ser utilizadas com mais sucesso, sem esquecer o lado humano das abordagens, é possível projetar, num futuro próximo, uma nova forma de organização do trabalho. O modelo de liderança e gestão de equipas de trabalho à distância, em ambientes digitais, não deverá revestir o mesmo formato que é assumida com as equipas em trabalho presencial. Neste caso, concreto, a distância não foi a única coisa que mudou. O plano semanal de teletrabalho que foi aqui referido como experiência foi útil, desde o início para evitar a descontinuidade e transformou-se numa ferramenta para trabalhar com a autonomia que as pessoas ganharam. Embora seja necessário continuar a preparar pessoas para trabalhar com autonomia. Por outro lado, a partilha dos documentos, das dúvidas, das



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

soluções e resultados foi transformada em regra e esse foi um fator muito importante para fomentar o trabalho colaborativo. Aquilo que era um enunciado correto de um valor - a colaboração -, mas difícil de concretizar tornou-se no universo deste exemplo, a via prioritária para trabalhar.

Fonte: Subdiretor-Geral do INA

ACELERADORES DA LIDERANÇA

Existe um conjunto de ferramentas de gestão que, utilizadas de forma correta, podem ser aceleradores para a liderança de equipas de trabalho virtuais. Deixamos algumas reflexões sobre a sua utilização e o contributo que as mesmas podem dar para um novo estilo de liderança.

Coordenação e organização de reuniões

A coordenação e a organização de reuniões com equipas de trabalho virtuais são atividades essenciais e indispensáveis. Sempre que possível, estas reuniões devem ser agendadas com antecedência, quer com as equipas de trabalho internas, quer com os parceiros externos. Devem também ser enviados antecipadamente os contactos e os requisitos técnicos para a realização de cada reunião, os materiais que vão apoiar a reunião (por exemplo, apresentações, ficheiros, documentos ou vídeos). Ou seja, estas reuniões devem ser muito bem preparadas, o horário deve ser respeitado e a preocupação com a eficácia e a objetividade das mesmas deve prevalecer.

Há dois tipos de reuniões que requerem uma atenção particular: as reuniões de acompanhamento regulares e as reuniões de apoio e motivação.

Reuniões de acompanhamento regulares

As reuniões de acompanhamento, diárias ou semanais, são importantes porque representam momentos de contacto que permitem reforçar a comunicação, melhorar a partilha de informações e estabelecer formas de coordenação.

Reuniões de apoio e motivação

As reuniões de apoio e motivação são reuniões de carácter mais informal, normalmente para acompanhar os elementos com menor autonomia, ou mais jovens na organização. São momentos em que a liderança deve passar uma mensagem de reforço pela atividade desenvolvida e mostrar-se disponível para ouvir e apoiar. Podem ter uma duração mais curta mas são momentos importantes para a moral e o espírito de equipa.

Formação e aprendizagem

A formação é uma componente relevante para a capacitação e valorização dos trabalhadores e das equipas de trabalho virtuais, pelo que é muito importante que os planos de formação e desenvolvimento individual sejam mantidos e adaptados ao contexto do trabalho remoto. Esta formação deve vertida em formatos digitais, como o *eLearning*, os *webinars*, o *microlearning* e outras formas de aprendizagem à distância.

Ambiente de trabalho

Os ambientes de trabalho e a sua gestão positiva, crucial nos ambientes de trabalho presenciais, é ainda mais decisiva nos ambientes de trabalho virtuais, dadas as particularidades e os desafios que são colocados a cada trabalhador e às equipas de trabalho virtuais. A gestão do ambiente de trabalho virtual reveste-se de aspetos distintos daquilo que é exigido em ambiente presencial. Caberá a cada pessoa em situação de liderança identificar as especificidades das suas equipas de trabalho virtuais. Para além do que antes referimos no capítulo sobre “o novo normal”, a propósito do papel da liderança, os três exemplos que a seguir indicamos, por muito simples e intuitivos que pareçam, são essenciais e devem se tidos em conta. Trata-se do tempo, da aparência e do espaço físico de trabalho.

Horários

É importante respeitar o horário de trabalho das equipas, dos trabalhadores assim como dos parceiros e fornecedores. É importante coordenar esses horários de trabalho com as limitações inerentes ao facto de a sua execução ser posta em prática fora do ambiente profissional, nomeadamente em casa com a família.

Vestuário

O vestuário durante o período de trabalho deve ser cuidado e respeitar os parâmetros socialmente aceitáveis que são estabelecidos no trabalho presencial. É importante manter uma rotina de separação entre o período do exercício profissional com o período da vida pessoal.

Local

O local onde se exerce o trabalho remoto deve ser reservado ao exercício da atividade profissional e sem ruído ambiente. Deve ser um local privado do domicílio onde a pessoa se encontra e devem ser estabelecidas algumas regras de coexistência com as restantes pessoas durante o período de trabalho. O ruído natural doméstico pode causar perturbações e interrupções para os restantes elementos das equipas em videoconferências ou conferências telefónicas.

Tecnologias de informação e comunicação

As ferramentas de colaboração e as tecnologias de comunicação em geral, como os telemóveis e os computadores permitirão a ligação permanente e direta com as equipas e trabalhadores. Ferramentas como 'Microsoft Teams', 'Skype', 'Zoom', 'Webex', para conferências telefónicas e de videoconferências, *instant messaging*, calendários. Outras ferramentas colaborativas de desenvolvimento de *software* como o 'Jira', 'Azure' ou outros para partilhar e monitorizar os blocos de desenvolvimento de *software* em contexto remoto.

A utilização das plataformas de comunicação, interna e externas, são também importantes meios de comunicação para a mobilização das equipas e pessoas, os *sites* das organizações, as redes internas (Intranet) são veículos fundamentais para dar a conhecer novas iniciativas e locais de partilha de informação e coordenação.

Outro importante instrumento de modernização passa pelo reforço da utilização das assinaturas digitais como meio de assinatura dos documentos e autorização dos processos e dos contratos.

A gestão da documentação de trabalho deve ter regras de utilização e partilha. Podem ser utilizados diversos meios eletrónicos de trabalho, como o correio eletrónico, as plataformas de videoconferência com partilha de ficheiros, as plataformas de *messaging*, as soluções *cloud* ou outras.

Em todas estas aspetos, os requisitos de segurança e acesso são componentes críticos no modelo de funcionamento de trabalho remoto.

Testemunho 4.

Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P. (INR, I.P.)

Uso de tecnologias e recursos digitais

A maioria dos trabalhadores, em teletrabalho, utilizam os seus computadores pessoais com acesso remoto ao seu ambiente de trabalho e os restantes utilizam computadores disponibilizados pelo INR, I.P.; no entanto destes, alguns não têm acesso ao seu posto de trabalho remoto por falta de computadores portáteis, mas têm acesso ao *webmail*, e estão a fazer trabalho a partir de casa. Utilizamos o 'Skype' empresas e o 'Microsoft Teams' como forma de comunicação. Os manuais de utilização destas ferramentas foram disponibilizados por *email* e também estão disponíveis na intranet.

Organização do trabalho

Utilizamos o 'Microsoft Teams' para as reuniões que estão agendadas, flexibilizámos o sistema de gestão do circuito documental, de forma a garantir a continuidade da prestação de serviços e respostas, com procedimentos adequados às diferentes áreas. Quanto à melhor organização do trabalho, mantemos uma comunicação constante entre direção e chefias e entre as diferentes unidades orgânicas, sendo que utilizamos para todos a mesma ferramenta de comunicação.

Criação de ambientes de trabalho estimulantes

Partilha de informação a todos os trabalhadores, sobre o COVID-19, sobre medidas de prevenção e outras. Na produção de trabalho, constata-se que as respostas são rápidas e muitas vezes submetidas, internamente, fora do horário normal de trabalho.

Comunicação

Fácil e rápido acesso à informação suportada pelas novas tecnologias e com menos entropia na comunicação.

Condução de reuniões

São conduzidas nas plataformas virtuais, com a mesma metodologia de organização e gestão como se fossem presenciais.

Colaboração, iniciativa e inovação

O nosso papel é orientar, estimular, inspirar e envolver.

Fonte: Conselho Diretivo do INR, I.P.

Testemunho 5. Direção-Geral do Orçamento (DGO)

A situação presente colocou como desafio a necessidade de criar, em poucos dias, condições para que toda a organização pudesse, em permanência, estar em funções de teletrabalho a 100% das pessoas e dos trabalhos, em simultâneo com a efetivação de plano e implementação de medidas de contingência motivadas pela pandemia. Se essa preocupação era inicialmente uma possibilidade preventiva, rapidamente se tornou numa necessidade sentida perante as recomendações de exercício em teletrabalho, sempre que as funções e condições o permitissem e o interesse generalizado das pessoas nessa solução.

De uma forma geral, já vínhamos utilizando práticas e hábitos de realização de trabalho à distância, ainda que de forma não generalizada e não permanente, mas com realização de atividades significativas em processos orçamentais relevantes, no sentido de manter a capacidade de resposta e de nível de serviço.

Assim, a cultura de elevada experiência técnica das pessoas da DGO e sentido de colaboração e profissionalismo na gestão de situações exigentes, as dinâmicas de equipa e de gestão já rotinadas, bem como a existência de condições e meios tecnológicos funcionais básicos, constituiu um facilitador, mas não afastou a exigência das circunstâncias. Além da prioridade fundamental de manter a atividade regular e o nível de resposta às solicitações que aumentaram na área de atuação da DGO, decidiu-se a criação de um “grupo de contingência” composto por pessoas das áreas de suporte à organização e diretamente envolvendo a Direção, para a criação de procedimentos de contingência (Plano de Contingência) e um conjunto de guias e documentos:

- Regras e guias para utilização de ferramentas em teletrabalho e segurança;
- Guia para utilização de videoconferência;
- Guia para criação de ‘VPN’;
- Reforço de utilização de ferramentas de partilha;
- Regras de assiduidade laboral;
- Listas de trabalhos e calendários imediatos e lista de trabalhos físicos presenciais mínimos necessários;
- Partilha de contatos necessários;
- Análise e síntese dos aspetos relevantes da legislação e orientações do Governo e da Direção-Geral da Administração Pública (DGAEP) sobre a situação de contingência;
- Documentos de ‘Perguntas Mais frequentes’, de âmbito interno;
- PDS de criação de condições técnicas;

- Solução de necessidades de equipamentos;
- Clarificação aos *stakeholders* das condições de funcionamento da DGO e formas de contato e interação.

Naturalmente que as principais preocupações ao nível das lideranças, decorrem, à semelhança das restantes entidades, da circunstância de grande parte ou da totalidade das interações não ser presencial e da necessidade de manter as condições legais, prático-técnicas e humanas de funcionamento, de forma disponível, acessível e compreensível a todos. Estas condições são essenciais para garantir às pessoas o sentimento de orientação e de integração que, ainda que os perfis sejam diferentes, mas de uma forma geral procuram, no dia-a-dia nas orientações e regras comuns a seguir e na orientação pessoal do dirigente. Da parte dos dirigentes, acentua-se o seu papel de *coach* e de conhecedor dos perfis da sua equipa, porquanto cada perfil implica uma forma distinta de acompanhamento e de interação na equipa que, à distância, se podem acentuar.

O funcionamento em ambiente digital acentua alguns dos desafios que já vinham sendo sentidos e não será certamente a solução para vários cuja solução passa pelo investimento nas pessoas e pelas dinâmicas colaborativas que são de manter e acentuar. Pode, contudo, constituir uma excelente oportunidade para redesenhar algumas abordagens e funções ou para realocar pessoas para áreas com necessidades emergentes, dado que o sentido de urgência funciona muitas vezes como um grande facilitador. E pode certamente funcionar como gatilho que despoleta a atenção dos dirigentes para novas formas de aproximação e acompanhamento pessoal.

Como chave universal, a comunicação assume ainda maior relevância impondo-se como frequente e assídua com a utilização de suportes partilhados de trabalho que permitam em simultâneo o planeamento de trabalhos por objetivos, a sua comunicação e conhecimento a todo o tempo o seu acompanhamento e avaliação. Estes instrumentos têm ainda a virtude de conferir um maior foco ao contributo de cada um - anseio que as pessoas manifestam frequentemente de saber para o que contribuem - e uma visão única e partilhada do trabalho do seu objetivo e do seu propósito e valor.

Fonte: DGO

Testemunho 6.

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM)

Verificada a necessidade de adaptação às circunstâncias emergentes, a primeira iniciativa da SGPCM foi a de verificar a disponibilidade de equipamentos informáticos para distribuir pelos trabalhadores, acautelando, numa primeira fase, a situação daqueles cujas funções eram absolutamente fundamentais para garantir o normal funcionamento da organização.

Uma vez acauteladas as necessidades de distribuição dos equipamentos informáticos, procurou-se garantir que todos, sem exceção, tivessem acesso às ferramentas digitais necessárias para a prossecução das respetivas funções.

De notar o precioso contributo de alguns trabalhadores que se disponibilizaram a utilizar computadores próprios, cuja adaptação (ligação 'VPN', instalação de plataformas digitais, 'Microsoft Teams', etc.), foi efetuado pelo departamento informático, implementando-se todas as medidas de segurança possíveis.

Garantida a alocação do equipamento e ferramentas digitais pelos trabalhadores da SGPCM, tratou-se de, num esforço conjunto entre a direção e dirigentes intermédios, identificar funções e sistematizar tarefas para cumprir em regime de teletrabalho, realidade com a qual já estávamos familiarizados.

À distribuição de tarefas juntou-se a definição da ferramenta de comunicação que deveria ser utilizada para a realização de reuniões de trabalho e partilha de informação, tendo-se optado por dar continuidade aquela que tem vindo a ser habitualmente utilizada na organização – 'Microsoft Teams' tendo se desenvolvido em muito a capacidade de utilização de aplicações de planeamento, videoconferência e até mesmo de comunicação.

Adaptámos o calendário de coordenação e acompanhamento regular dos trabalhos, já anteriormente implementado, programando reuniões a quatro níveis:

1. Entre a direção e os dirigentes Intermédios (semanalmente ou sempre que se mostre necessário);
2. Entre os diretores de serviço e os trabalhadores da área que lhe está afeta (diariamente);
3. Reuniões conjuntas entre a direção e todos os trabalhadores da SGPCM, a realizar em calendário específico;
4. Todas as que se mostrem necessárias mediante as circunstâncias e necessidades da organização.



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em paralelo, utilizamos os métodos tradicionais de comunicação como o correio eletrónico, as chamadas telefónicas, mensagens escritas, entre outros. Mas acabaram de surgir com alguma sustentabilidade novas plataformas de comunicação interna como sejam a nota informativa semanal, onde se transmite todos os dados relevantes relativos ao desempenho da organização e a #mais perto *newsletter* relativo à atualidade da organização e do momento atual.

Gostaria de sublinhar que a maior parte das pessoas, senão todas, aderiu entusiasticamente à utilização do novo método de trabalho e ferramentas digitais definidas, mostrando interesse na sua aprendizagem e adaptação à nova realidade. Para isso também muito contribuiu um trabalho metucioso de identificação de formação *online* que ajudasse a utilização das novas ferramentas.

Em todo o processo de concentração de objetivos e obtenção dos resultados a que nos propomos cumprir, tem sido absolutamente fundamental uma liderança marcadamente flexível e atenta às necessidades de cada um, para que todos se sintam devidamente orientados e integrados.

Ainda existem arestas por limar, mas diria que a inclusão digital tem sido efetuada de forma surpreendentemente positiva.

Fonte: SGPCM

CONCLUSÃO

Para se adaptarem a novas formas de organização e de realização do trabalho e melhorarem os seus comportamentos e atitudes de liderança de equipas de trabalho virtuais, as entidades públicas e as suas chefias devem ser capazes de promover uma cultura que reforce três grupos de valores: a empatia, a transparência e a responsabilização.

Empatia

Nem todos os trabalhadores e nem todas as equipas de trabalho vão responder da mesma maneira e com a mesma rapidez no contexto do trabalho à distância. Os contextos familiares e dos domicílios de cada pessoa interferem naturalmente no desempenho profissional. Existirão diversas formas de ver e compreender a crise de saúde que vivemos e essas diferenças devem ser abordadas com abertura e empatia. As lideranças que criem essa empatia e estejam conscientes das condicionantes das suas equipas irão sentir reforçada a sua capacidade de resolver as adversidades.

Transparência

Em tempos de grandes incertezas e dúvidas quanto ao futuro é fundamental que os líderes sejam capazes de comunicar e envolver a organização de forma clara, partilhando a responsabilidade, os riscos e agindo sempre de forma transparente. Esta transparência deve refletir-se em todos os aspetos do trabalho e da comunicação com as pessoas, o que significa que poderá alargar-se às dimensões pessoais e emocionais de todos os envolvidos.

Responsabilização

Promover a responsabilização dos trabalhadores e das equipas de trabalho virtuais, gerindo com base em resultados, acompanhando a execução das tarefas e criando novos modelos para garantir a melhoria na utilização dos recursos públicos e o cumprimentos das missões.

ANEXOS

Habilitações para operar na realidade digital

- 1) **Autonomia.** Preparar as pessoas para trabalharem com maior autonomia, um maior risco de erro e uma melhor e mais rápida capacidade para corrigir o erro; uma maior autonomia implica que os objetivos intermédios devem ser apresentados e discutidos com muito detalhe.
- 2) **Avaliação.** Capacitar para trabalhar em modelos de avaliação mais orientados para os resultados, verificando o cumprimento dos objetivos intermédios e finais, e menos para a execução de tarefas ou partes de processos.
- 3) **Promoção a mudança na cultura organizacional.** Preparar os trabalhadores para novos desafios, imprimir maior motivação e oferecer o tempo adequado (que as suas funções rotineiras lhes retiram) para descobrirem novas formas de trabalhar com eficácia.
- 4) **Colaboração.** Mobilizar as equipas para o trabalho colaborativo, mais intenso, em grupos multidisciplinares, de dimensão mais reduzida, mas de maior impacto; preocupar-se com a gestão da colaboração interdepartamental.
- 5) **Inclusão das pessoas.** Apoiar os trabalhadores que se encontrem em situações de maior fragilidade por não estarem familiarizados com as novas ferramentas de trabalho.
- 6) **Infraestrutura tecnológica.** Investir em tecnologias e na gestão das mesmas.
- 7) **Flexibilidade.** Tornar-se um líder flexível, com capacidade de adaptação, um líder com a capacidade de mudar quando é necessário e de se adaptar a cenários VUCA (acrónimo de *volatility* (volatilidade), *uncertainty* (incerteza), *complexity* (complexidade) e *ambiguity* (ambiguidade)).
- 8) **Gestão da informação e definição de objetivos.** Planear, definir objetivos, distribuir tarefas, organizar e partilhar informação em contexto digital.
- 9) **Competências digitais.** Promover formação em competências digitais para que todos se sintam devidamente orientados e integrados e melhorem a sua compreensão do ambiente digital.

- 10) **Inteligência emocional.** Contribuir para a segurança psicológica dos trabalhadores, evitando a pressão inútil, excessiva e revelando equilíbrio na comunicação com os mesmos.
- 11) **Networking.** Promover a colaboração e a cooperação em ambientes digitais, como facilitador de comunicação e partilha de conhecimento, de forma colaborativa.
- 12) **Planeamento.** Antecipar as atividades e coordenar as sequências e integrações necessárias.
- 13) **Visão estratégica.** Aproveitar todas As lógicas colaborativas que possam melhorar o funcionamento da organização, utilizando a tecnologia como um facilitador.

Questões-chave para a liderança

- 1) Os objetivos imediatos e os prazos estão claros, tendo em conta a necessidade de ajustamento de prioridades (há instrumentos partilhados e disponíveis).
- 2) As equipas e as suas lideranças estão cientes e focadas nas novas prioridades (há instrumentos partilhados e disponíveis).
- 3) Existem procedimentos de auscultação das pessoas e das equipas com regularidade para perceber dificuldades, desafios e colmatar o mais cedo possível e manter o *feedback* pessoal (por exemplo, através de reuniões).
- 4) Estão em prática formas de avaliar o nível de prestação de serviço das equipas e da organização e há uma comunicação geral sobre isso.
- 5) Existe uma política de partilha generalizada de informação técnica e situacional dentro e entre as equipas.
- 6) A liderança percebe e compreende as condições de trabalho, a situação e o ambiente pessoal das pessoas; e atua fornecendo apoio, realizando ações concretas e decisões que influam de forma positiva e ajudam as pessoas a manterem o equilíbrio e a criarem condições para melhorarem o seu desempenho.
- 7) As preocupações das pessoas perante a instituição têm resposta atempada, designadamente no que respeita a novas regras ou procedimentos a seguir, ao cumprimento de obrigações, ao exercício de direitos laborais e aos novos mecanismos de salvaguarda da saúde e segurança (há auscultação e documentos com respostas a 'perguntas mais frequentes').
- 8) Está assegurada e foi comunicada a continuidade de mecanismos de motivação, valorização e reconhecimento e as pessoas estão informadas e cientes disso (isso é transmitido através das vias de comunicação interna).
- 9) As pessoas percebem o acompanhamento na vertente profissional, pessoal e humana da parte das lideranças dos vários níveis em situação anormal de pandemia ou outra que determinou o trabalho remoto (isso é transmitido pelas várias vias de comunicação).

Questões-chave para a gestão organizacional

- 1) Estão definidos e comunicados os calendários de planeamento macro e micro, apropriados à atividade e condições específicas (diários, semanais e mensais).
- 2) Foi repensada a organização e dimensão das equipas, e a afetação de atividades e projetos, em função das circunstâncias e da natureza das funções ou serviço.
- 3) Há momentos e instrumentos de recolha de contributos nas equipas para efeitos de planeamento de atividades continuadas ou de projetos contemplados ou não no plano de atividades;
- 4) Há momentos que envolvem as equipas e as lideranças para lançamento de atividades ou projetos.
- 5) Há momentos e suportes para avaliar o progresso, com discussões bilaterais ou multilateral.
- 6) Estão assegurados fluxos regulares de comunicação generalizada do planeamento, evolução e partilhar de elementos relevantes.
- 7) São adotados ficheiros comuns partilhados de pontos de situação de trabalhos como referência comum (listas de trabalhos).
- 8) São adotados ficheiros e áreas de trabalho partilhados, que permitam a cada colaborador ter acesso e fornecer *inputs*.
- 9) As decisões são suportadas em informação recolhida e organizada em tempo para as reuniões ou momentos de decisão.
- 10) Existem momentos e informação que asseguram a monitorização, avaliação e comunicação frequentes com foco no resultado ou serviço.
- 11) Está disponível documentação técnica necessária à realização de trabalho à distância e assegurar suporte técnico a todo o tempo.
- 12) Está assegurado que as áreas e as pessoas de suporte se mantêm atentas e disponíveis para reagir às necessidades das equipas e da organização em geral.

Questões-chave para a coordenação e organização de reuniões

- 1) Estão calendarizadas reuniões periódicas a todos os níveis da organização com a regularidade necessária decorrente da natureza das equipas ou das pessoas e das circunstâncias.
- 2) É assegurado o agendamento atempado de reuniões, permitindo manter o adequado planeamento e a conciliação entre tempos de trabalho profissional e pessoal.
- 3) É assegurada a definição e circulação antecipada de agendas de reunião e limitar claramente o seu tempo de duração e o tempo de intervenção de cada um.
- 4) São enviados os materiais que vão apoiar a reunião antecipadamente (apresentações, ficheiros, documentos, vídeos); as reuniões devem ser preparadas e devem ser respeitadas as horas e promovida a eficácia e objetividade das mesmas.
- 5) Durante a reunião, é garantida a participação de todos os "presentes" na reunião de forma focada e fazendo uso eficaz do tempo de intervenção; O coordenador deve assegurar a gestão do tempo de cada interveniente.
- 6) Está assegurado o registo das participações em reunião, em documento partilhado e a sistematização das conclusões; assegurar que alguém faz o registo e partilha.
- 7) Foram criadas regras e recomendações quanto à utilização de forma criteriosa de ferramentas, como a videoconferência, a chamada telefónica ou *email* ou o *chat*, consoante o número de interlocutores, o grau de formalidade e a urgência da comunicação.

RECURSOS CONSULTADOS

Bloom, Nicholas; et, al. (2013). “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment”. In: *NBER Working Paper No. 18871, Issued in March 2013*. Acessível em <https://www.nber.org/papers/w18871.pdf>

Fernandes, Filipe S. (2019). “No mundo digital, os líderes devem aceitar e gerir a mudança”. In: *Jornal de Negócios*, 6 de novembro de 2019. Acessível em <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/detalhe/no-mundo-digital-os-lideres-devem-aceitar-e-gerir-a-mudanca>

IDC (2020). Future of Enterprise Response to COVID-19. Agenda de *webinars* acessíveis em <https://idc.pt/futurescape/future-of-enterprise-response-to-covid-19%e2%80%8b/#webinarserie>

Kane, Gerald C. (2019). “How Digital Leadership Is(n’t) Different”, In: *MIR Sloan Management Review, Magazine Spring 2019 Issue*. Acessível em <https://sloanreview.mit.edu/article/how-digital-leadership-isnt-different/>

Kluz, Artur; Firlej, Mikolaj (2016). *How to be a leader in the digital age*. Publicado em 16 de maio de 2016 no ‘site’ do World Economic Forum. Acessível em <https://www.weforum.org/agenda/2016/05/how-to-be-a-leader-in-the-digital-age/>

Oliveira, Helena (2020). *Líderes na era digital: o que muda e o que não muda?* Publicado em 28 de março de 2019 no ‘site’ da VER (Valores, Ética e Responsabilidade). Acessível em <https://www.ver.pt/lideres-na-era-digital-o-que-muda-e-o-que-nao-muda/>

Portal da Liderança (2018). Como liderar na era digital? Comece por não ser um mero espectador. Publicado no ‘site’ Portal da Liderança em 8 de novembro de 2018. Acessível em <https://www.portaldalideranca.pt/conhecimento/lideranca/5200-como-liderar-na-era-digital-comece-por-nao-ser-um-mero-espectador>

Porto Business School (2020). Business Continuity Toolkit. Publicado em 1 de Abril de 2020. Acessível em https://www.pbs.up.pt/media/3451/toolkit_business_continuity_empresas.pdf

Rangel, Miguel (2017). *8 Competências para a Liderança Digital*. Publicado no ‘site’ da Imagens e Marca em 29 de agosto de 2017. Acessível em



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

<http://imagensdemarca.sapo.pt/entrevistas-e-opiniao/opiniao-1/8-competencias-para-a-lideranca-digital/>

Rehberg, Benjamin; et al. (2020). *How to Remain Remotely Agile Through COVID-19*. Publicado em 24 de março de 2020 no 'site' do Boston Consulting Group. Acessível em <https://www.bcg.com/publications/2020/remaining-agile-and-remote-through-covid.aspx>

Supply Chain Magazine (2020). Já entrou em vigor o novo AQ-ELE para o fornecimento de eletricidade. Publicado em 9 de abril de 2020. Acessível em <https://www.supplychainmagazine.pt/2020/04/09/ja-entrou-em-vigor-o-novo-aq-ele-para-o-fornecimento-de-electricidade/>



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FIM DO DOCUMENTO