



**PLANO DE TRABALHO  
COLABORATIVO**  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GUIA PARA A GESTÃO DE  
PROJETOS EM TELETRABALHO**

LISBOA, 17 DE ABRIL DE 2020

## ÍNDICE

<b>EQUIPA DO PROJETO .....</b>	<b>3</b>
<b>APRESENTAÇÃO DO PROJETO .....</b>	<b>5</b>
<b>I. O OBJETIVO DOS PROJETOS .....</b>	<b>6</b>
<b>II. O CICLO DE GESTÃO DE PROJETO .....</b>	<b>8</b>
1. Conceitos-base .....	8
2. Preparação do projeto .....	9
<i>Quem?</i> .....	10
<i>O quê?</i> .....	10
<i>Como?</i> .....	12
3. Execução do projeto .....	16
4. Encerramento do projeto .....	21
<i>Revisão e aceitação do trabalho</i> .....	21
<i>O que é preciso fazer</i> .....	22
<i>Pontos a considerar</i> .....	22
<i>Lições aprendidas</i> .....	23
<b>III. A EQUIPA DE PROJETO .....</b>	<b>28</b>
1. A realidade do teletrabalho .....	28
2. Experiência e capacidades em teletrabalho .....	29
3. Características individuais e gestão da dinâmica de equipa .....	31
4. Desenvolvimento da equipa de projeto em teletrabalho .....	34
<b>IV. AS REUNIÕES DE PROJETO .....</b>	<b>36</b>
1. Criar uma agenda de trabalho .....	36
2. Marcar e conduzir reuniões virtuais .....	36
<i>Antes da reunião</i> .....	37
<i>Início da reunião</i> .....	37
<i>Durante a reunião</i> .....	37
<i>Conclusão da reunião</i> .....	38
3. Fazer o acompanhamento das decisões tomadas nas reuniões .....	39
<b>V. A SEGURANÇA .....</b>	<b>40</b>

1. Requisitos básicos de segurança .....	40
2. Segurança da informação .....	40
3. Segurança informática.....	41
4. Segurança de chamadas de áudio e de vídeo.....	43
<b>VI. FERRAMENTAS DIGITAIS .....</b>	<b>46</b>
1. Ferramentas de comunicação .....	46
<i>Facetime</i> .....	46
<i>Microsoft Teams</i> .....	47
<i>OpenMeetings</i> .....	47
<i>WhatsApp</i> .....	47
<i>Zoom</i> .....	47
2. Ferramentas de colaboração, partilha e visionamento de documentos .....	48
<i>Apple</i> .....	48
<i>Dropbox</i> .....	48
<i>Google Docs, sheets e slides</i> .....	48
<i>Microsoft Office Online</i> .....	48
<i>Zoho Docs</i> .....	49
3. Ferramentas de coordenação.....	49
<i>Atlassian Jira</i> .....	49
<i>Basecamp</i> .....	49
<i>Microsoft Project</i> .....	50
<i>ProjectLibre</i> .....	50
<i>Trello</i> .....	50
<b>DOCUMENTOS DE APOIO .....</b>	<b>51</b>
<b>WEBSITES .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>53</b>
Guião de Gestão de Projeto .....	53
Ficha de ‘Resumo do Projeto’.....	54
Modelo de ‘Plano de Comunicação’ .....	55
Modelo de ‘Ata de Reunião’ .....	56
Modelo de ‘Matriz de <i>Stakeholders</i> ’.....	59
Modelo de ‘Plano de Gestão de Risco’ .....	59

## EQUIPA DO PROJETO

Abel Carreira

*Diretor de Serviços*

Direção de Serviços de Promoção da Inovação na Gestão (DSPIG)

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

Cláudia Velez

*Técnica Superior*

Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

Elsa Belo

*Diretora de Serviços*

Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ)

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

Manuel Maias

*Técnico Superior Especialista*

Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento (DSID)

Polícia Judiciária (PJ)

Maria Asensio

*Investigadora Principal*

Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais (DDMO)

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

Pedro Engrácia

*Diretor*

Direção de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão (DPECG)

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

Susana Santos

*Técnica Superior Especialista*



**PLANO DE TRABALHO  
COLABORATIVO**  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Direção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento (DSID)  
Polícia Judiciária (PJ)

Susete Bento

*Técnica Superior*

Divisão de Apoio à Gestão da Formação (DGAF)

Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ)

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

Tito Carlos Vieira

*Diretor*

Centro de Gestão da Rede Informática do Governo (CEGER)

Zaida Chora

*Coordenadora da Equipa de Programas e Projetos Digitais*

Transformação Digital

Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.)

## 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 contribui para a concretização da orientação expressa no ponto i), 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.”*

## **I. O OBJETIVO DOS PROJETOS**

O trabalho por projetos é uma forma de organização privilegiada para garantir o desenvolvimento e a implementação de produtos e soluções, no caso, que acrescentem valor ao serviço público.

Quer seja de natureza interna, orientada à melhoria dos processos, da organização, da gestão pública, ou de natureza externa, visando a resposta a necessidades atuais e prospetivas dos cidadãos e das empresas, introduz uma dinâmica de trabalho e de garantia de resultados que constitui uma vantagem em toda a linha de atuação.

O desenvolvimento progressivo e a aplicação de métodos ágeis têm reforçado os ganhos associados, por introdução de um maior sentido de urgência e de inovação na gestão dos projetos, na experimentação das soluções, na sua implementação efetiva e, posteriormente, na sua aplicação generalizada.

A gestão de projetos tem estado, assim e desde sempre, associada a formas flexíveis e dinâmicas de organização de trabalho, através de modelos matriciais, de dinâmicas criadas em função de equipas autónomas, de articulação de competências diferenciadas e complementares.

O trabalho em ambiente digital, nas formas de teletrabalho, trabalho a distância ou trabalho remoto, tem sido uma abordagem aplicada com sucesso nos diferentes setores da atividade pública, privada, associativa ou não governamental e académica.

Circunstâncias existem, contudo, em que o recurso a este modelo se torna ainda mais necessário e valorizado. Estamos exatamente perante esta situação, por força do COVID-19. Assim, números massivos de trabalhadores dos setores referidos estão a exercer as suas funções de forma adaptada, mas garantindo a continuidade da atividade e do serviço público.

Na constatação de que este contexto reforçou a necessidade de um novo paradigma, que apela a maior flexibilidade, maior organização e maior capacidade adaptativa, torna-se necessário fornecer instrumentos de trabalho que permitam o rápido desenvolvimento de competências de trabalho por projetos.



**PLANO DE TRABALHO  
COLABORATIVO**  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Assim, o guia para a gestão de projetos em teletrabalho é um instrumento que tem como objetivo apoiar a estruturação e a condução de projetos através de equipas virtuais.

Destina-se a trabalhadores e a dirigentes que trabalhem em ambientes de projeto a distância e com responsabilidades na entrega de produtos ou serviços, no tempo estabelecido, com utilização eficiente de recursos e em cumprimento dos padrões de qualidade especificados.

Este guia aborda as diferentes fases do ciclo de gestão por projetos, indica fatores críticos de sucesso e boas práticas a adotar e sugere ferramentas de trabalho. É um documento orientador, não prescritivo.

## II. O CICLO DE GESTÃO DE PROJETO

### 1. Conceitos-base

Um projeto pode ser definido como um conjunto único de processos consistindo em atividades coordenadas e controladas, com datas de início e fim, desenvolvidas para alcançar um objetivo.

O objetivo de gestão de projeto é aplicar métodos, ferramentas, técnicas e competências, individuais e organizacionais, tendo em vista atingir os objetivos do projeto.

Os objetivos do projeto, que deverão ser claros e mensuráveis, podem ser expressos em quatro vertentes-chave:

- **Âmbito** (p.e., objeto, campo de intervenção) - Clarificando-se qual é o resultado final esperado e que motiva, pelo benefício que traz à organização, o comprometimento de recursos materiais, humanos e tempo. Nunca esquecer o custo da oportunidade - Para executarmos uma atividade ou projeto, há outros que deixam de ser feitos;
- **Tempo** (p.e. prazo, cronograma) - Definindo-se expectativas sobre quando os produtos ou serviços devem ser disponibilizados ao cliente<sup>i</sup> do projeto;
- **Custo** (p.e. financeiro, não financeiro, equipas internas ou externas) - Que permite compreender quais os recursos que serão consumidos pela iniciativa. Falamos p.e. em FTEs/mês<sup>ii</sup> em Euros, em salas ocupadas, em maquinaria alocada, em consumíveis usados;
- **Qualidade** - Grau de adesão dos resultados, produtos ou serviços, a critérios p.e. de robustez, de profundidade, de análise, de fiabilidade, durabilidade etc.

Como se compreende, estes quatro vetores são interdependentes, motivando a alteração de um deles (em fase de planeamento ou de execução) a inevitável perturbação dos restantes.

### **PROCURE ESTAR ATUALIZADO COM AS PRIORIDADES DA ORGANIZAÇÃO**

Não necessariamente uma característica do teletrabalho, mas mais do período de confinamento é o facto de haver uma variabilidade muito grande sobre a evolução dos acontecimentos arrastando alteração de prioridades.

Esteja atento a esta circunstância para que possa antecipar o impacto no planeamento do seu projeto.

Neste cenário, o papel do gestor de projeto é primordial, como coordenador do trabalho da equipa, como facilitador da comunicação e como desbloqueador de eventuais constrangimentos que venham a ocorrer, mantendo sempre em mente o cumprimento dos objetivos definidos à priori e consensualizados com a equipa.

### **GIRA O PROJETO PELO EXEMPLO**

- Mantenha o envolvimento junto de toda a equipa de forma equitativa.
- Seja um exemplo.
- A distância física pode criar desconhecimento e desconfiança.
- Será necessário estar ainda mais alerta.

## **2. Preparação do projeto**

### **A PALAVRA-CHAVE DO SUCESSO É AGILIDADE**

No arranque de um projeto em ambiente de teletrabalho, principalmente em novos projetos a arrancar nesta fase, há que avaliar as ferramentas e os processos de gestão de projeto existentes na organização e identificar as que fazem sentido manter ou será necessário reformular ou ajustar à nova realidade.

Seja ágil na mudança e nos processos e metodologias utilizadas.

Na fase de preparação de um projeto, existem três aspetos fundamentais: Quem são os *stakeholders*, o que precisa ser feito e como funcionará a equipa.

## QUEM?

- Quem é o patrocinador do projeto (*sponsor*), responsável pela autorização do seu arranque (eventual suspensão ou cancelamento) e, se for caso disso, pelo financiamento? Qual a necessidade que pretende endereçar com o presente projeto?
- Quem é responsável pela definição dos requisitos e aprovação dos resultados do projeto (*owner*)?
- Quem é que participará na construção do resultado esperado para o projeto, qual o papel que desempenharão, qual sua disponibilidade e motivação. Como é que o resultado do projeto as impacta? (ver capítulo sobre a equipa de projeto).
- Quem mais será impactado pela execução do projeto ou pelos seus resultados?

Para este fim, é útil construir uma matriz de responsabilidade, muito simples, que contenha os seguintes elementos:

- Identificação do *stakeholder* (nome, entidade, cargo, competênciasiii, contactos preferenciais);
- Enquadramento no projeto (papel, atribuições/funções, a quem reporta no projeto).

## O QUÊ?

- Quais os objetivos do projeto?

Releva para a resposta a esta questão que os objetivos traçados devem ser alcançáveis, objetivos, aferíveis e se possível quantificáveis. Tendo em vista aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, a definição dos objetivos deve ser feita em articulação com os principais *stakeholders*, incluindo, desejavelmente, a equipa de projeto.

É comum que, confrontados com prazos de entrega muito agressivos, os *stakeholders* do projeto optem por estratégias de entrega faseada, acelerando as primeiras entregas, maximizando o valor do que é entregue a cada momento. Este tipo de aproximação exige grande proximidade entre quem define requisitos, quem realiza o trabalho e quem realiza a aceitação do trabalho dado por concluído (ver capítulo sobre ferramentas de colaboração).

Atualmente, as metodologias ágeis, com implementações como SCRUM ou KANBAN implementam ciclos de entrega muito curtos, de duas a quatro semanas, e que, para o alcançarem, integram na própria equipa de projeto um representante do cliente.

### **APOSTE EM METODOLOGIAS ÁGEIS**

Elas adaptar-se-ão melhor a um regime de teletrabalho e de rápida evolução de acontecimentos, estratégia e prioridade.

#### ■ O que é necessário entregar? E em que momentos do projeto?

A concretização dos objetivos do projeto é alcançada através da entrega de produtos ou serviços, devendo-se em fase de preparação definir quais os entregáveis a produzir, quais os critérios de aceitação de cada um deles, qual o momento da entrega e quem será responsável pela validação e aceitação do resultado.

#### ■ Quais as atividades necessárias para produzir as entregas previstas?

A produção dos resultados está dependente da execução de um conjunto de atividades, de forma coordenada, no seio do projeto. A identificação dessas atividades, dos recursos necessários à sua concretização, da sua duração e de eventuais riscos que acarretem, deve ser realizada tendo em vista a produção de um plano de projeto (ver capítulo sobre ferramentas de coordenação).

#### ■ Quais os riscos do projeto internos e para os stakeholders?

Qualquer projeto acarreta riscos. Riscos internos, que podem impedir que os objetivos do projeto sejam atingidos e riscos para os *stakeholders*, p.e., caso o projeto fracasse ou o seu resultado venha a ter impactos não equacionados previamente.

## IDENTIFIQUE OS RISCOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO À DISTÂNCIA

Estes são alguns exemplos de riscos específicos no presente contexto:

- **Falha de comunicações entre os elementos da equipa** - Se no mundo de hoje todos estamos dependentes da tecnologia e da rede de comunicações em ambiente de teletrabalho estamos totalmente dependentes destes fatores. É necessário identificar um plano de mitigação deste risco para que não exista bloqueio da execução do projeto;
- **Desgaste psicológico da equipa** - Este risco é específico das condições atuais de confinamento das pessoas. Será necessário definir um plano de mitigação do risco identificando iniciativas de promoção do espírito de equipa, da motivação e do bem-estar do técnico em isolamento.

Por exemplo, do ponto de vista dos riscos internos, e considerando o recurso extensivo a teletrabalho, importa realçar os riscos relacionados com a comunicação e coordenação na equipa de trabalho, uma vez que a comunicação a distância, mesmo que com recurso a sistemas de vídeo, é menos rica e eficaz, que a comunicação presencial.

### COMO?

- Como é que a equipa se coordenará?

A definição das formas, meios e ferramentas utilizados na comunicação dentro da equipa e com os outros *stakeholders* são fundamentais para o bom funcionamento da equipa, a minimização das ineficiências motivadas pela falta de informação correta, clara e atempada.

Deverá ser claro para todos quem fica responsável pela convocação de reuniões, a definição da agenda e a produção dos memorandos/atas, qual a infraestrutura utilizada para a realização das mesmas, assim como em que circunstâncias as mesmas deverão ou não ser gravadas.

Importa também definir quais os meios de partilha de documentos, métodos de *feedback* e eventuais regras de versionamento.

### **PLANEIE ANTECIPADAMENTE A ORGANIZAÇÃO DA EQUIPA**

Defina a organização dos processos e metodologia (frequência das reuniões, reportes, política de horário, etc.) e ferramentas (arquivo de ficheiros, acesso rápido aos arquivos, uso de mensagens, identificação de meio formal de aprovações, etc.).

Para cada ferramenta identifique o propósito de cada um dos meios de comunicação para que o registo das informações seja contínuo e não haja perda.

Crie um **guião de gestão de projeto** com todas estas regras para que todos os elementos da equipa estejam alinhados. Desta forma otimizará o tempo da equipa. Nos anexos poderão encontrar uma sugestão de estrutura do guião.

- Quanto tempo cada elemento da equipa afetará semanalmente ao projeto?

A gestão das expectativas dos *stakeholders* e a geração de planos exequíveis e realistas estão intimamente ligados. Para que seja possível fazê-lo com sucesso temos que saber qual a afetação de cada elemento da equipa ao projeto, os dias (e neste cenário de funcionamento à distância, os horários) em que normalmente o fará. Para este fim, importa também conhecer o nível de *expertise* e de proficiência de cada um dos elementos.

### **RESPEITE OS HORÁRIOS DEFINIDOS PARA A EQUIPA**

Em regime de trabalho a distância onde o emprego e a família coabitam no mesmo espaço, é difícil definir fronteiras.

Como gestor de projeto deverá ter definido plataformas de horários comuns de trabalho que permitam cada elemento da equipa ter tempos de disponibilidade programada para o projeto e tempos de gestão individual.

**Respeite estes horários acordados** e registados no guia de gestão do projeto.

- Quais os processos que serão utilizados? (p.e. de alteração de objetivos, de autorização de despesa, de alocação de recursos)

Num cenário de uma Administração Pública cada vez mais ligada entre si, mais colaborativa e interoperante, é comum que entidades de áreas de governo distintas, com estágios de

maturidade diferentes e com processos mais ou menos densificados sejam chamados a reunir esforços e competências em prol de projetos comuns.

Nestes casos, importa estabelecer quais os processos que serão usados pelo projeto, podendo ser adotados os processos já em prática numa das entidades, a sua adaptação ou a definição de novos. Numa situação normal, optar por seguir os processos mais sedimentados de uma organização com maior maturidade na área pode representar uma importante redução de risco e de trabalho.

- Quais os mecanismos formais de acompanhamento que deverão ser mantidos durante o projeto?

Quanto mais complexo, crítico e urgente o projeto, mais relevante é o estabelecimento de mecanismos formais de acompanhamento.

O acompanhamento do projeto pela equipa de PMO (existente ou a criar ad hoc para o projeto em causa), a produção de relatórios sucintos com a informação chave sobre a performance do projeto ou a realização de reuniões periódicas e regulares de acompanhamento do projeto são instrumentos que deverão ser ponderados e implementados em função do risco envolvido.

Esta informação deve ser compilada num documento de proposta de projeto[8], que suportará a aprovação do investimento financeiro, empenhamento de Recursos Humanos e o timing do lançamento da iniciativa.

Toda a informação de detalhe assim como a documentação complementar deverá ser mantida como anexo, permitindo que o documento de proposta de projeto seja pequeno e contenha apenas a informação chave para suporte à decisão. Isto é especialmente vital num cenário em que quer os decisores, quer o gestor de projeto, quer as equipas estejam a trabalhar geograficamente dispersas.

A decisão de avançar com o projeto poderá cobrir, entre outras, as seguintes questões basilares:

- Este é um projeto prioritário para os objetivos estratégicos serem alcançados?
- Será este o melhor momento para a execução do projeto?
- O plano de projeto acomoda os riscos identificados?

- Dispomos das autorizações legais necessárias?
- Existem recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis?
- É necessário libertar recursos alocados a outros projetos?
- Existe a necessidade de suspender algum(ns) projeto(s)? Se sim, qual/quais?

### **EXPERIMENTE A GESTÃO POR EXCEÇÃO**

O método de gestão por exceção ou pela exceção é uma forma de gestão que permite criar alguma autonomia nas equipas definindo as fronteiras do que é considerado dentro do poder de decisão da equipa e não necessita de ser escalado para o nível hierárquico superior.

Para tal serão identificadas globalmente as tolerâncias possíveis em termos de âmbito, prazo, custo, qualidade, risco. Qualquer variação ao anteriormente planeado dentro das tolerâncias definidas poderá ser considerado normal e a capacidade de decisão fica ao nível do gestor de projeto e/ou dos elementos da equipa não precisando de escalar a decisão.

Esta medida dará maior autonomia à equipa e torná-la-á mais ágil possibilitando ao nível superior hierarquia de gestão de uma forma de administração e controle do nível imediatamente inferior.

Estas regras, caso existam, deverão constar do guia de gestão de projeto.

### ***Crie uma Ficha Resumo do Projeto***

Todos sabemos que é fundamental para uma organização conhecer não só a sua estratégia, mas principalmente o que a organização está a fazer no momento.

Num ambiente normal de trabalho existem várias formas de promover a comunicação e conhecimento da organização muitas vezes baseados em reuniões e conversas presenciais. Em ambiente de trabalho a distância por vezes estas tarefas são descuradas.

Mantenha a **organização informada** sobre o seu projeto.

Construa uma **Ficha Resumo do Projeto** e coloque-a numa área partilhada por toda a organização, uma intranet ou canal comum.

O relatório final que captura o desempenho do projeto poderá ser comparado com esta ficha resumo.

Caso exista uma equipa de PMO na organização a promoção destes canais e mesmo definição de *templates* deve estar a cargo desta equipa (*veja nos anexos uma Ficha Resumo do Projeto*).

## **3. Execução do projeto**

A execução do projeto é o momento em que o trabalho feito na fase de preparação do projeto é passado à prática e deve ser iniciada com uma reunião de arranque de projeto, onde será apresentado o projeto respondendo às três perguntas chave:

- Quem?
- O quê?
- Como?

O objetivo da reunião é garantir que a informação relevante relativa ao projeto, e que foi partilhada antecipadamente, permitiu que todos os stakeholders chave chegassem ao mesmo entendimento sobre cada um dos aspetos do projeto, que compreendem e aceitam o papel que lhes foi atribuído.

Num cenário de teletrabalho, uma vez que os canais de comunicação são menos ricos e menos efetivos do que na reunião presencial, é importante considerar os cuidados indicados no capítulo reuniões em teletrabalho.

Uma vez que algumas das plataformas de chamadas vídeo não permitem que cada um dos intervenientes sinalize o seu interesse em intervir, isso poderá desmobilizar ou sentir-se menos à-vontade para intervir. Tendo em vista mitigar este efeito colateral deste meio de comunicação, é muito recomendável que o espaço da agenda reservado a esclarecimento de dúvidas, perguntas ou intervenções dos participantes, que não serão oradores, seja mais extenso do que seria numa reunião presencial. Adicionalmente, e porque a reunião de arranque de projeto é um momento chave do ciclo de projeto, poderá ser útil “dar uma volta à mesa”, convidando cada um dos participantes a expressar o seu ponto de vista quanto ao que foi apresentado e, se concorda com o mesmo.

Realizada a reunião de arranque de projeto e confirmado que o projeto em questão merece, nas suas diferentes vertentes, o acordo dos *stakeholders*, as tarefas do gestor de projeto são, entre outras:

1. Garantir a execução das atividades previstas tendo em vista garantir a entrega em tempo dos resultados esperados pelos stakeholders.

Para o efeito os gestores de projeto experientes têm obtido bons resultados por carregarem as atividades do projeto numa ferramenta de coordenação, por forma a garantir que toda a equipa conhece o estado de cada atividade, quem está responsável pela sua execução, podendo acompanhar a sua evolução ao longo do projeto.

### **PROMOVA O REPORTE DE FORMA EQUILIBRADA**

O afastamento físico entre os elementos da equipa dificulta o acompanhamento da realização de tarefas em tempo real. Para suprir esta dificuldade haverá a tendência de multiplicar os pedidos de reporte sobrecarregando os elementos da equipa de tarefas burocráticas.

Deverá promover e **tirar o máximo partido das ferramentas colaborativas** onde a cocriação de informação reduzirá as tarefas sem valor acrescentado.

Este tipo de ferramentas é especialmente útil em momentos em que se recorre de forma intensiva a trabalho a distância, pois garante à partida maior alinhamento entre todos os elementos da equipa, mitiga eventuais falhas de comunicação e introduz um elemento

de transparência essencial ao comprometimento e edificação do sentimento de pertença de toda a equipa.

### **OPTE POR RELATÓRIOS E REPORTES SIMPLES**

Não descurando o conteúdo e a informação a reportar opte por documentos em formato esquematizado e apresentação visual mais gráfica, em detrimento de extensos documentos descritivos.

É fundamental manter a equipa com forte capacidade de resposta rápida a eventuais alterações.

No entanto, o efetivo controlo da execução do projeto só pode ser feito através do cumprimento da entrega dos produtos ou serviços previstos e a sua aceitação pelo cliente.

2. Garantir que as entregas são feitas dentro dos requisitos definidos (p.e. critérios de qualidade estabelecidos).

Um dos principais motivos de atraso dos projetos é a não conformidade dos produtos ou serviços entregues com os requisitos definidos, o que implica retrabalho da equipa de projeto, custos adicionais, e atrasos, normalmente irrecuperáveis.

Situações de falha reiterada em entregar conforme os requisitos pode indiciar necessidade de:

- Melhorar a comunicação entre *stakeholders*, nomeadamente na sistematização dos requisitos do produto ou serviço a entregar;
- Rever o processo de produção;
- Reforçar a formação dos elementos da equipa envolvidos;
- Melhorar nos mecanismos de controlo de qualidade implementados.

Tendo em vista melhorar os processos de controlo de qualidade, poder-se-à, p.e., recorrer uma das seguintes aproximações:

- Envolver um elemento sénior da equipa na validação dos produtos ou na monitorização dos serviços, tendo em vista realizar controlo de qualidade ao resultado final;
  - Constituir uma equipa de controlo de qualidade dedicada, responsável por verificar os resultados do projeto;
  - Envolver o cliente amiúde na revisão dos resultados do trabalho realizado (p.e. quinzenalmente), procurando identificar de forma precoce eventuais não conformidades;
  - Recorrer ao controlo de qualidade automatizado, através de equipamento ou solução informática adequada.
3. Gerir os riscos identificados, tomando as medidas de mitigação adequadas, tendo em vista a redução do seu eventual impacto nos objetivos do projeto.

A criação de um registo de riscos ajuda a comunicar as ameaças e as eventuais oportunidades que o projeto enfrenta. Este registo de riscos deve ser construído com a participação dos principais stakeholders e incluir a descrição do risco, o que pode despoletar a ocorrência, a probabilidade (p) \*estimada de ocorrer, o impacto no projeto (i), grau de risco para o projeto (p\*i), estratégia de resposta e o responsável pelo resposta ao risco.

O registo de riscos deve ser atualizado regularmente, em função da alteração de qualquer um dos elementos de caracterizam qualquer um dos riscos, o surgimento de novos riscos ou a eliminação de quaisquer que, entretanto, não se verificaram.

4. Garantir a coordenação do trabalho, comunicando e facilitando a comunicação entre os *stakeholders*, preferencialmente, seguindo um plano de comunicação previamente delineado.

***Em situação alguma utilize o argumento da distância como desculpa***

A comunicação é um elemento de sucesso em qualquer projeto.

Em ambiente de trabalho a distância a **comunicação correta e atempada** é um fator ainda mais crítico.

**Envolva sempre os *stakeholders*** em todas as tomadas de decisão.

Este plano pode incluir diversos tipos de iniciativas de comunicação incluindo relatórios formais, atualizações das ferramentas de coordenação e controlo do trabalho realizado, emails ou reuniões, virtuais ou não.

Um caso particular de uma reunião é a reunião de acompanhamento de projeto, que deve ocorrer de forma periódica e que tem por objetivo atualizar os *stakeholders* relativamente à evolução do projeto, em face do contratualizado na reunião de arranque de projeto e nas reuniões de acompanhamento de projeto entretanto realizadas.

Nesta reunião deverão constar da agenda tópicos como:

- O trabalho realizado e o que se prevê realizar no próximo período;
- Atualização dos riscos com maior impacto estimado no projeto;
- Análise do impacto no projeto dos eventuais pedidos de alteração submetidos pelo cliente e eventual aprovação dos mesmos;
- Análise da *performance* do projeto (custos e calendário);
- Alterações ao plano:
  - a. atrasos ou antecipações de tarefas;
  - b. data estimada de entrega de cada um dos resultados;
  - c. data fim estimada;
  - d. custo final estimado.

Cada um destes pontos deverá ser coberto, evidenciando eventuais alterações face ao plano vigente e também face ao plano inicialmente aprovado e apresentado na reunião de arranque de projeto

Em resultado desta reunião, e da concordância dos stakeholders, deve ser atualizado a informação do plano de projeto.

### **RECORRA A SUBMISSÃO DE PROPOSTAS E VOTAÇÃO *ONLINE***

Sempre que necessitar de auscultar um número significativo de *stakeholders* e não for exequível a promoção de uma reunião de discussão com todas as partes interessadas, produza um documento com os vários cenários possíveis.

Identifique os prós e os contras de cada cenário e faça-o circular por todos recorrendo depois a uma votação *online* para a tomada de decisão.

## **4. Encerramento do projeto**

### **REVISÃO E ACEITAÇÃO DO TRABALHO**

Na fase do encerramento do projeto, todas as tarefas ou módulos de entrega só devem ser considerados concluídos com o termo de aceitação do cliente ou do patrocinador.

Recomenda-se que toda a entrega gerada pela execução do projeto seja validada e aceite formalmente. Este documento pode ser utilizado no processo de encerramento do próprio projeto ou uma fase do projeto (caso o projeto seja terminado antes da sua conclusão, por uma decisão de gestão, aplicam-se os mesmos requisitos de conclusão, a menos que exista alguma exceção devidamente documentada e aprovada).

Deve ser verificada a seguinte informação:

- O termo de aceitação do trabalho deve ser submetido por *upload* até à data limite indicada na notificação da decisão. A não assinatura digital e *upload* no prazo indicado, do termo de aceitação e documentação solicitada, implica a caducidade da decisão de aprovação. Previamente à submissão do termo de aceitação, deve confirmar se o documento digitalizado para upload corresponde a cópia do original;
- A submissão do termo de aceitação só está concluída, quando, após o *upload* de toda a documentação referida, pressionar o botão “SUBMETER”, presente na página do balcão do projeto, referente ao termo de aceitação. Só após esse momento o termo de aceitação se encontra submetido, podendo assim ser validado;

- A documentação técnica do projeto encontra-se arquivada;
- A documentação de gestão do projeto encontra-se arquivada;
- As lições aprendidas no projeto foram recolhidas, tratadas, distribuídas e arquivadas, conforme definido na metodologia ou política de gestão do projeto em vigor e/ou no plano de gestão do projeto;
- Todo o pessoal e demais recursos do projeto foram libertados.

## **O QUE É PRECISO FAZER**

Criar mecanismos de controlo formal para implementar o encerramento do projeto em teletrabalho, conforme as expectativas sobre quando os produtos ou serviços a ser disponibilizados ao cliente do projeto estavam previstos no projeto, de forma planeada ou de forma prematura (se o projeto foi abandonado ou fracassou):

### **Relatório do projecto**

Elaboração do relatório final e de um relatório com as lições aprendidas ao responsável pelo cumprimento das normas organizacionais (como o centro de qualidade).

### **Ações de acompanhamento**

Notificar aos responsáveis pela gestão do projeto de qualquer tarefa não terminada que deva ser considerada após o encerramento do projeto.

## **PONTOS A CONSIDERAR**

Será necessário fazer uma declaração sobre o motivo do encerramento do projeto; naquelas situações em que foram encontrados problemas e garantir que a organização possa aprender da experiência.

### **Relatório do projeto**

O projeto deve ser avaliado para garantir que o resultado ou a transformação concretizada está a dar resposta aos problemas que foram identificados para serem resolvidos. Esta avaliação deveria ser sistemática e ter critérios de sucesso claramente definidos.

O relatório final do projeto captura o desempenho do projeto em relação ao documento do início do projeto, especialmente, o resultado final esperado e que motiva, pelo benefício que traz à organização o comprometimento de recursos materiais e humanos, o custo planeado, o cronograma, as tolerâncias, a revisão dos casos de estudo e o plano final do projeto.

Em alguns projetos da revisão posterior do projeto gera-se o relatório final do projeto e o relatório das lições aprendidas.

### **Ações de acompanhamento**

Estas podem incluir:

- Relação de problemas remanescentes: reavaliar os itens pendentes, organizando-os para uma futura aplicação do método de solução de problemas;
- Solicitações de alteração que foram adiadas: houve atrasos significativos? houve participação ativa de todos os membros do grupo? O grupo era o melhor para solucionar aquele problema? As reuniões foram produtivas? A distribuição de tarefas foi bem estruturada? O grupo utilizou todas as técnicas?;
- Ações pendentes de aceitação e distribuição;
- Problemas constantes com o trabalho ou com os serviços prestados.

### **LIÇÕES APRENDIDAS**

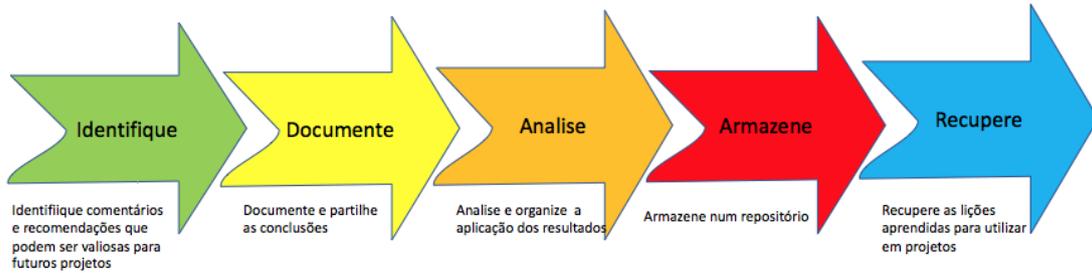
Durante o projeto, a equipa de projeto e as principais partes interessadas identificam as lições aprendidas do projeto, respeitantes aos **aspectos técnicos, administrativos e de processos**.

As lições aprendidas deverão ser recolhidas, compiladas, formalizadas, armazenadas, difundidas e utilizadas ao longo do projeto. Desta forma, em certa medida, as lições aprendidas podem resultar dos processos de gestão de cada projeto e podem resultar na atualização dos planos de projeto.



## PLANO DE TRABALHO COLABORATIVO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### Processo de Lições Aprendidas



Rowe, S. F. & Sikes, S. (2006). Lessons learned: taking it to the next level. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

	Registo das lições aprendidas	Relatório das lições aprendidas
<b>Objetivos</b>	<p>Recolher informações das lições aprendidas sobre a atividade da gestão dos projetos</p> <p>Divulgar as informações para outras partes interessadas e tomar medidas para erradicar as falhas ou promover boas práticas</p>	<p>Identificar, desenvolver, avaliar e publicar como evitar repetir as lições aprendidas de um projeto nos pontos-chave do ciclo de vida do projeto</p>
<b>Enfoque</b>	<p>Registo contínuo e gestão das lições decorrentes da gestão diária e da resolução dos riscos e problemas dos projetos. O que está a correr mal e porquê. O que está a funcionar bem e porquê</p> <p>Monitorizar a resolução e divulgar as aprendizagens.</p>	<p>Realizar <i>workshops</i> ou seminários que forneçam ou aprimorem detalhes das lições aprendidas (o que correu mal, o que correu bem, o que estava a falhar, etc.)</p> <p>Definir o alcance, termos de referência, funções e requisitos de recursos</p> <p>Os registos de lições aprendidas mantidas durante um projeto reduzirão a necessidade de atividade pós-evento</p>
<b>Quem deveria participar</b>	<p>Diretores dos Projetos</p> <p><i>Stakeholders</i></p> <p>Gestores de Risco/Equipa do Projeto/Gestores de Qualidade</p> <p>Gestores externos do Projeto relatores das lições aprendidas de cada resultado</p> <p>Clientes dos Dados que foram gerados no processo de</p>	<p><i>Stakeholders</i> que tiveram um impacto ou tiveram contribuições na experiência das lições aprendidas</p> <p>Facilitador Independente</p> <p>Relatórios de revisão externa, se for necessário</p> <p>Clientes dos Dados que foram gerados no processo de aprendizagem</p>

	<b>Registo das lições aprendidas</b>	<b>Relatório das lições aprendidas</b>
	aprendizagem	
<b>Frequência</b>	Atualizações contínuas Calendário trimestral para apresentação dos relatórios nas reuniões do CD, o que ocorrer primeiro	Revisão ou definição nas datas de reporte dos relatórios Reporte nas reuniões do CD - um mês após a conclusão da data prevista para a conclusão do relatório
<b>Questões a serem tratadas</b>	Categorização Impacto /efeito no progresso Tempo utilizado (Medição) Ação tomada e resultados Recomendações para prevenir uma nova ocorrência. Normas exigidas	Alcance das Lições aprendidas exigidas para ser abordadas na etapa apropriada Categorização Impacto /Efeito no progresso Tempo utilizado (Medição) Ação tomada e resultados Recomendações para prevenir uma nova ocorrência.
<b>Comportamentos</b>	Aberto, honesto, colaborador Não faz juízos de valor Não culpabiliza Comprometido em aprender, mas também ensina os outros Disposto a usar as lições aprendidas para melhorar continuamente Gestão do conhecimento	Aberto, honesto Não faz juízos de valor Não culpabiliza Comprometido de aprender e educar os outros Disposto a usar as lições aprendidas para melhorar continuamente Gestão do conhecimento



**PLANO DE TRABALHO  
COLABORATIVO**  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

	Registo das lições aprendidas	Relatório das lições aprendidas
<p><b>Técnicas</b> (Análise do conhecimento e <i>intelligence knowledge</i>, recursos que podem fornecer especialização nestas áreas)</p>	<p>Análise de lições prévias e de boas práticas</p> <p>Lições aprendidas como assunto da agenda na gestão dos projetos e nas reuniões do CD</p> <p>Assistência pelos Pares. Foco em problemas e tarefas concretos. Uso de conhecimento e da experiência para prevenir ou resolver das lições aprendidas</p>	<p>Análise depois da Ação (Workshops)</p> <p><i>Storytelling</i></p> <p><i>Brainstorm</i></p> <p>Q&amp;A briefing</p> <p>Inquéritos (<i>Surveys</i>)</p>
<p><b>Propriedade intelectual</b> (<i>ownership</i>)</p>	<p>Os órgãos diretivos possuem os dados e utilizam os dados das lições aprendidas. Projetos, Guias, Disseminação</p>	<p>Os órgãos diretivos possuem os dados e utilizam os dados das lições aprendidas. Projetos, Guias, Disseminação</p>

### III. A EQUIPA DE PROJETO

#### 1. A realidade do teletrabalho

A passagem para um modelo de teletrabalho acarreta desafios significativos ao nível dos modelos de organização do trabalho, da afetação de recursos e meios, da adoção de estilos de gestão e liderança e da estruturação e gestão das atividades, do tempo e das prioridades.

A todos os elementos da equipa, independentemente do seu nível de responsabilidade ou de competências específicas, é requerido foco na consecução de objetivos e alcance de resultados, numa estrutura de trabalho com requisitos de tempo, orçamento e qualidade fixados *a priori*.

Neste novo paradigma, assumem especial preponderância as atitudes de confiança, autonomia, autogestão e flexibilidade de modo que o trabalho em equipa não se resuma a um somatório de contributos individuais.

A comunicação e motivação de equipas de projeto, com os seus elementos distantes fisicamente, é outro dos desafios que tem que ser enfrentado com frequência, requerendo investimento no ambiente de trabalho, na coesão e no espírito de equipa.

A visão clara do que se pretende com projeto deve ser comunicada desde o primeiro momento e regularmente nos momentos subsequentes para que obtenha partilha e compromisso.

A observação destas condições liberta recursos e energia para serem direcionados para as finalidades últimas que o projeto pretende concretizar.

As temáticas seguintes visam dar uma perspetiva prática de como organizar pessoas e equipas em torno de um projeto, capitalizando as características chave de cada elemento, fomentando a dinâmica da equipa e garantindo a eficácia do teletrabalho.

## 2. Experiência e capacidades em teletrabalho

Como já referido anteriormente, os recursos devem ser dimensionados em função das exigências dos projetos, em número e em experiência e capacidades para o trabalho requerido.

O anterior implica que se tenha equacionado as cargas de trabalho, a alocação dos elementos de equipa e as interdependências.

Para a gestão de projeto, atenda:

- Ao grau de conhecimento dos elementos da equipa;
- À experiência dos elementos face ao modelo de organização e processos adotados na gestão de projeto;
- À adaptabilidade aos diferentes âmbitos dos projetos;
- À capacidade de realizar atividades e tarefas e produzir entregáveis;
- À capacidade de antecipar e resolver problemas ou propor soluções.

A ponderação destas variáveis irá permitir-lhe equacionar a sua própria intervenção na qualidade de gestor de projeto, nomeadamente:

- Exercer maior orientação e supervisão junto dos elementos que manifestam maiores necessidades de suporte;
- Conceder maior autonomia aos elementos com níveis de experiência e capacidade traduzidos em resultados diferenciados;
- Estimular a aprendizagem técnica e de gestão de fases ou de atividades de projeto nos elementos menos experientes, mas que evidenciem capacidades e potencial de desenvolvimento;
- Alocar elementos experientes a atividades críticas, em que é necessário garantir resultados rápidos e consistentes.

## **A CONSIDERAR**

É importante que mantenha uma forma equilibrada e transparente de comunicar com a equipa e de gerir o trabalho, tratando os diferentes elementos da equipa de uma forma justa e equilibrada e as tarefas e de controlar os seus contributos, os entregáveis e os resultados em fases do projeto.

O anterior deve ser conjugado com o conhecimento da equipa, no seu todo, e de cada elemento em particular. Isso irá ajudá-lo a decidir sobre a frequência da comunicação, sobre a regularidade e tipo de monitorização, sobre as solicitações e orientações individuais a efetuar a cada elemento da equipa.

O elemento de equipa de projeto experiente sabe que o teletrabalho apela à necessidade de adaptar e transpor as habituais rotinas de trabalho a novos contextos, com elevada autodisciplina.

O elemento de equipa de projeto menos experiente nesta forma de organização do trabalho, para conseguir obter um maior nível de produtividade, é importante percorrer as seguintes linhas de orientação:

- Comece por criar uma área em casa apropriada ao teletrabalho;
- Preferencialmente, deve ter luz natural e minimizar as possibilidades de distração ou interrupção, separando a sua vida pessoal da profissional;
- Procure manter as suas horas de trabalho e os objetivos do dia;
- Pode construir uma lista de tarefas a cumprir, inserindo-as nas prioridades desse dia mas sem perder de vista o planeamento semanal e mensal;
- Não esqueça de deixar margem de folga no planeamento para manter flexibilidade e rapidamente se adaptar a qualquer necessidade de ajustamento ou de reorientação de prioridades nas tarefas;
- Mantenha contacto com os outros elementos da equipa de projeto;

- Não se isole. Programe momentos de interação, que lhe permitam fazer intervalos e facilitar a resolução de questões comuns, partilhar ideias ou obter ajuda aquando de dificuldades;
- Mantenha um registo do seu trabalho;
- Sistematize regularmente a sua atividade, os registos e documentos, com base num sistema de arquivo. Irá permitir-lhe recuperar a informação necessária;
- Também vai ajudá-lo a avaliar o seu desempenho, perceber quais as tarefas que ainda estão pendentes e quais os ajustes necessários para melhorar a sua *performance* pontos de situações e apresentar reporte, quando necessário;
- Verifique neste guia algumas sugestões de ferramentas digitais de teletrabalho que pode adotar ou complementar com as adotadas na sua equipa ou entidade pública;
- Programe pausas;
- Defina pequenos intervalos que lhe permitam beber café, ir às redes sociais, fazer telefonemas pessoais, esta prática irá aumentar a produtividade dos momentos em que efetivamente é necessário estar concentrado;
- Mantenha equilíbrio entre vida pessoal-familiar-profissional, sobretudo se tem filhos, procurando intercalar com o seu trabalho momentos de acompanhamento às tarefas escolares e participação nas rotinas domésticas.

#### **A CONSIDERAR**

Estruture o seu tempo e adote uma forma sistemática de realizar as atividades e as tarefas e de controlar os seus contributos, os entregáveis e os resultados em fases do projeto.

### **3. Características individuais e gestão da dinâmica de equipa**

Um gestor de projetos experiente sabe que os resultados se obtêm através de equipas.

Assim, uma das suas prioridades principais consiste em construir e manter uma equipa sólida, coesa e focada no propósito global do projeto.

Cuidar do clima de equipa, positivo e consequente para os resultados pretendidos, é uma atividade permanente.

Enquanto gestor de projeto tenha presente que não há um estilo único e certo de gestão e de liderança.

Por isso, deve aprofundar o contacto com a equipa e os membros que a integram, de modo a conhecer as suas características, os níveis de maturidade, a capacidade de produzir sob pressão, de lidar com a frustração e também a forma como celebram e lidam com o sucesso, em fases de projeto e no termo do projeto.

Do ponto de vista individual, reconheça:

- Os perfis mais analíticos, muito orientados à lógica, à objetividade, à factualidade e à especificidade das situações.
- Adote para estes perfis um estilo de comunicação mais racional, concreto e quantitativo. Poderá ter que suscitar sentido de urgência na execução das tarefas e compromissos entre o bom e o ótimo.
- Os perfis mais estruturados e organizados, orientados ao planeamento, à organização e ação.
- Adote para estes perfis um estilo de comunicação mais programado, induzindo previsibilidade e controlo sobre o processo de gestão de riscos. Em determinadas circunstâncias ajudará a adoção de flexibilidade face às circunstâncias não programadas ou intempestivas.
- Os perfis mais emocionais e relacionais, tendencialmente mais expressivos e com maior necessidade de interação próxima.
- Compreenda a importância da dimensão social nestes perfis e da necessidade que têm de comunicar frequentemente e serem aceites, com potencial efeito positivo na ligação entre os elementos da equipa. O estilo empático permitir-lhe-á uma maior sintonização com base na confiança, para os orientar para a atividade, sem distrações excessivas.
- Os perfis tendencialmente mais generalistas ou globais, conceptuais e criativos.

- Desafie a criatividade destes perfis para a aplicar na adoção de novas perspetivas face aos problemas ou a oportunidades de melhoria da execução e dos resultados. Compreenda, igualmente, a necessidade de induzir foco e de controlar os riscos da ação divergente de processos ou procedimentos.

### **A CONSIDERAR**

Adotar estilos de liderança não exige que mude quem é. Exige que percecione a diversidade como uma força da equipa e que a conduza como uma banda, umas vezes com partitura, outras vezes com interpretação livre.

Para além dos elementos individuais, o gestor de projetos necessita compreender o todo que representa uma equipa.

Todas as equipas são diferentes. No seu modo próprio, atravessam várias etapas desde a sua constituição, passando pelo conhecimento mútuo, à criação de dinâmica de produtividade até a progressão no seu nível de maturidade enquanto grupo.

O trabalho por projetos, em teletrabalho, cria potencial para que se possa ter um conjunto de contribuidores individuais. Essa situação poderá ser funcional, excecionalmente, quando se pretendem contributos especializados. Em circunstâncias correntes, pretende-se criar, manter e desenvolver uma equipa de rendimento elevado.

Essa é uma responsabilidade de todos os elementos que a compõem.

Nesta perspetiva, o gestor de projetos deve:

- Equilibrar foco em resultados e foco nas pessoas;
- Induzir momentos de pressão para obter e demonstrar resultados, criando sentido de urgência;
- Estimular momentos interativos e lúdicos (*team building* virtuais);
- Incentivar a inovação na equipa, novas formas de organizar o trabalho e iniciativas que potenciem a eficiência e a eficácia;
- Valorizar os contributos individuais, estimulando a autonomia e a proatividade;
- Promover o pensamento coletivo tipo “problema/oportunidade – solução”;

- Transmitir que o erro, aceitável, é uma oportunidade de aprendizagem e evolução;
- Aceitar níveis funcionais de conflito e intervir sob potenciais riscos ou escalada de desentendimentos;
- Ser coerente na palavra e na ação.

Os elementos da equipa devem:

- Comprometer-se com os objetivos do projeto e da equipa;
- Implicar-se na realização das atividades atribuídas;
- Participar nas reuniões;
- Acolher a diversidade na equipa, nas perspetivas, nas opiniões e nos contributos;
- Colaborar ativamente com os outros membros da equipa;
- Partilhar experiências e conhecimentos relevantes para as atividades a realizar;
- Identificar, propor e implementar ações de melhoria nos processos de trabalho e na dinâmica da equipa.

#### **A CONSIDERAR**

Uma equipa de alto rendimento tem elementos que partilham os mesmos objetivos, assumem as responsabilidades individuais e partilhadas, comunicam assertivamente, aplicam competências complementares, mantêm-se coesos nos insucessos e celebram os sucessos.

#### **4. Desenvolvimento da equipa de projeto em teletrabalho**

O trabalho em equipa de projeto em teletrabalho é um espaço de aprendizagem pragmática e intensiva. Embora a capacitação e o desenvolvimento profissional representem responsabilidades de todos os membros da equipa, o gestor de projeto deve pôr em prática, entre outras, as seguintes iniciativas:

- Adotar um sistema de gestão do conhecimento, que contemple a captura de informação relevante, a sua partilha, disseminação e evolução;
- Incentivar a produção e registo de informação acedível e utilizável por todos;

- Perspetivar planos de desenvolvimento individuais, em projeto de espectro largo e, por isso, de duração superior;
- Dinamizar ações de reflexão sobre práticas e resultados;
- Indicar ações de capacitação (*webinars*, formação à distância, estudos de caso e outros).

Pode aprender-se como o trabalho, com a partilha do conhecimento, com a tutoria de outros elementos mais seniores, dentro do projeto, dentro da organização ou fora desta. A associação de pares na equipa (tutor e tutorado), ou outra combinatória exequível, é um mecanismo acelerador da capacitação e, por inerência, da qualidade dos contributos e dos entregáveis produzidos.

#### **DIVULGUE AS VITÓRIAS POR TODA A EQUIPA**

Para além de informar toda a equipa da realidade do projeto estimulam a equipa e denota transparência.

## IV. AS REUNIÕES DE PROJETO

### 1. Criar uma agenda de trabalho

A criação de uma **agenda de trabalho** é uma regra fundamental para qualquer reunião de trabalho. Para criar uma agenda eficaz deverá começar por identificar os objetivos da reunião. Os objetivos são os resultados específicos que se pretendem alcançar com a reunião. Depois de identificar os resultados desejados, pense nos temas que será necessário abordar e organize-os por ordem de prioridade. Idealmente deverá também definir o tempo que será disponibilizado para a discussão de cada tema.

### 2. Marcar e conduzir reuniões virtuais

A realização de **reuniões por videoconferência** obedece às mesmas regras que são utilizadas para garantir a eficiência de uma reunião presencial.

Algumas dessas regras são as seguintes:

1. Criar uma agenda de trabalhos, identificando os pontos a abordar por ordem de prioridade e prevendo a discussão de um tema de cada vez;
2. Enviar antecipadamente a agenda de trabalhos a todos os participantes, acompanhada da documentação necessária, para que os mesmos se possam preparar;
3. Se for necessário elaborar uma ata, nomear o responsável pela sua elaboração e pelo envio a todos os participantes ou outros interessados;
4. Definir a hora de início e do final da reunião e estipular o tempo disponível para cada assunto;
5. Marcar a reunião na plataforma escolhida e enviar previamente os convites aos participantes por forma a permitir salvaguardar a privacidade dos trabalhadores e das suas famílias.

## **ANTES DA REUNIÃO**

- Deve chegar alguns minutos antes da reunião, não só para garantir a pontualidade, mas também para poder testar as condições técnicas, como o microfone, a imagem, a iluminação e a qualidade da ligação à internet. É importante que nenhum destes fatores falhe durante a videoconferência já que podem prejudicar a produtividade desta.
- A câmara deve ser posicionada à altura dos seus olhos e a uma distância adequada, evitando que o rosto fique demasiado colado ao ecrã;
- É importante que o fundo não crie distrações, por isso, se possível coloque-se em frente a uma parede lisa, por exemplo;
- Garanta que o local tem uma iluminação adequada por forma a permitir que todos os participantes o consigam ver bem;
- Cuide da sua aparência como se de uma reunião presencial se tratasse.

## **INÍCIO DA REUNIÃO**

- Caso pretenda efetuar a gravação da reunião (imagem e/ou áudio), terá que obter o consentimento prévio de todos os participantes para o fazer. Dê início à gravação referindo que foi dado esse consentimento por todos os participantes na reunião.
- O anfitrião deve dar início à reunião de trabalho e introduzir cada um dos participantes com a informação adequada. Apesar de os participantes não estarem todos no mesmo espaço físico, é importante que a videoconferência seja encarada como um espaço de reunião onde todos se sintam incluídos.

## **DURANTE A REUNIÃO**

- As câmaras devem permanecer ligadas durante a videoconferência. O vídeo acrescenta uma componente mais humana à reunião, ajudando a manter o foco, a atenção e a identificar quem está a intervir, melhorando a efetividade da comunicação;
- Sempre que possível devem substituir-se as colunas e o microfone do computador por auriculares ou auscultadores com microfone incorporado. Além da captação do som ser

muito mais direcional, consegue ouvir-se de forma mais clara os restantes intervenientes, sem incomodar os restantes habitantes da sua casa;

- Mantenha uma postura profissional;
- Desligue o microfone sempre que não esteja a intervir. Esta medida evita causar ruídos de fundo que perturbam a reunião e interferem negativamente na clareza do que é dito pelos outros participantes;
- Evite as interrupções por forma a não perturbar o raciocínio de quem está a intervir. Deve tentar esperar pela sua vez para intervir, evitando assim falhas na entrega e na receção da mensagem;
- Procure manter o contacto visual com os restantes participantes. Durante a sua vez de falar olhe diretamente para a câmara e quando estiver a ouvir a outra parte olhe para a imagem no ecrã;
- Mantenha a concentração e evite distrações pois isso será testemunhado por quem participa na videoconferência;
- Evite sair a meio da videoconferência e em caso de necessidade superveniente de se ausentar, ainda que temporariamente, comunique essa ausência aos restantes intervenientes.

## **CONCLUSÃO DA REUNIÃO**

Uma vez terminados todos os pontos da agenda, o anfitrião pode dar por concluída a reunião.

- Pergunte se alguém tem dúvidas ou algum comentário adicional a fazer;
- Faça uma síntese dos assuntos abordados e saliente as principais conclusões da ordem de trabalhos e as decisões tomadas. Pode optar por enviar as principais ideias a todos os intervenientes, por *email* ou por partilha na plataforma de comunicação, incluindo os temas abordados e o plano de ação com o nome dos responsáveis e dos respetivos prazos para cumprimento dos objetivos definidos;

- Pode, ainda, pedir ao participante nomeado para fazer a ata (exemplo de modelo ata em anexo) para apresentar um resumo dos tópicos abordados, bem como das principais conclusões obtidas na reunião.

### **3. Fazer o acompanhamento das decisões tomadas nas reuniões**

As decisões tomadas numa reunião de trabalho devem ser integradas num plano de ação que inclua:

1. A definição das atribuições dos elementos da equipa;
2. A identificação de necessidades de desenvolvimento e/ou capacitação da equipa
3. A forma de acompanhamento do desenvolvimento das atividades

A monitorização do plano de ação deve permitir avaliar, de forma periódica e organizada, o desenvolvimento dos projetos, abrangendo indicadores de desempenho, de tempo e de custos.

1. Desempenho
  - As atividades estão a ser realizadas?
  - A forma como as atividades estão a ser realizadas permite alcançar os resultados planeados?
2. Tempo
  - As datas previstas estão a ser respeitadas?
  - O projeto está a desenvolver-se de acordo com o cronograma?
3. Custos
  - Os gastos estão de acordo com o orçamento?
  - O projeto precisa de alterações ao orçamento previsto?

## V. A SEGURANÇA

### 1. Requisitos básicos de segurança

Observação do cumprimento de requisitos básicos da segurança da informação:

- **Confidencialidade** - Assegurar que a informação processada apenas é conhecida por quem a deve conhecer;
- **Integridade** - Garantir a veracidade e complementaridade da informação, bem como os seus métodos de processamento. O conteúdo da informação não pode ser modificado de forma inesperada;
- **Disponibilidade** - Assegurar o acesso à informação e bens associados por quem devidamente autorizado. A informação deve estar acessível sempre que necessário.
- **Autenticação** - Garantir a identidade de cada um dos que acedem a informação e transações;
- **Não repúdio** - Marcar claramente as ações de cada ator, não só para efeitos de auditoria, mas também para garantir a validade futura das ações tomadas;
- **Legalidade** - A utilização da tecnologia deve seguir as leis vigentes do país, do local e as regras do organismo.

### 2. Segurança da informação

Apesar dos nossos familiares serem de confiança, as regras da confidencialidade pedem a proteção também no ambiente doméstico. Assim, em teletrabalho deve procurar trabalhar num ambiente que permita a proteção das atividades e informação que processa. O ecrã do computador não deve ser facilmente visível do espaço onde se movem demais pessoas e, na medida em que trabalha sobre o papel deve mantê-lo reservado e guardar após cada sessão de trabalho.

Proteja o seu computador com uma palavra-chave forte, não se esqueça de bloquear o ecrã quando se ausenta e de fazer cópias de segurança frequentes. Não guarde palavras-chave em post-its ou papel. Se o computador é partilhado e não usa contas distintas, não guarde cópias de documentos de trabalho nas pastas de acesso comum.

As plataformas digitais oferecem formas distintas de convidar os participantes, como partilhar o *URL* da chamada com qualquer contacto, o que dá poucas garantias de segurança. Deve utilizar sempre um método seguro que utilize o envio de um *link* e/ou palavra-chave/código. Pode ainda exigir que os utilizadores sejam autenticados mediante o *login* nas plataformas antes de aceder a uma sessão.

Se suspeitar que está a ser vítima de um ataque ou pirataria informática, reporte imediatamente.

### RECOMENDAÇÕES

- Bloqueie a sessão sempre que se separar do seu dispositivo;
- Use palavras-chave fortes, altera-as com frequência e tenha uma por cada plataforma e/ou sistemas;
- Encripte os documentos; assim, mesmo que a informação seja roubada nunca poderão ter acesso a ela;
- Não abra *emails* ou clique em anexos e *links* desconhecidos;
- Faça cópias de segurança regularmente;
- Utilize formas seguras de convidar os participantes;
- Evite trabalhar em *WiFi* públicos;

**Reporte suspeitas e incidentes de quebra de segurança.**

### 3. Segurança informática

Deve ligar o computador, preferencialmente, por fio ao seu equipamento de comunicações. Se isso não for praticável, a sua rede WiFi deve ter uma palavra-chave forte (muitos caracteres) e difícil de adivinhar. A ligação ao seu organismo deve ser feita por comunicações cifradas, por exemplo uma VPN. Se acede aos sistemas pela internet, verifique que o endereço da página a que se liga começa por [HTTPS://](https://) (o 's' é o importante). Se não, fale com o seu suporte técnico.

No seu computador de trabalho não instale *software* que não seja indicado pelo seu organismo. Se estiver a usar um equipamento/dispositivo particular, desative plataformas de jogos e outras funcionalidades residentes não essenciais. Em qualquer dos casos tenha cuidado especial ao abrir *emails* com anexos e/ou *links* que possam parecer suspeitos. Verifique sempre se são autênticos e seguros.

É importante assegurar que está a usar a última versão disponível do *software*, devendo certificar-se de que está a proceder às devidas atualizações. Ao fazê-lo, não só obtém novas opções e funcionalidades, como também instala pacotes de segurança, mantendo assim atualizado e ativo o seu antivírus, efetue uma verificação das atualizações pelo menos uma vez por semana.

As plataformas de armazenamento e partilha de informação na *cloud* não são todas iguais e por omissão devem ser consideradas inseguras. Utilize apenas aquelas indicadas pelo seu organismo.

Algumas ferramentas permitem impedir que novos utilizadores entrem na reunião que já começou, mesmo que tenha o *link* de acesso e/ou palavra-chave/código. Para isso basta “trancar a porta”. Assim impede que estranhos acedam à reunião depois do seu início.

Algumas plataformas permitem criar uma sala de espera virtual, antes de começar a reunião. Isso pode ajudar a monitorizar os participantes que vão chegando e selecionar os que podem ou não participar, e permitir apresentar as regras da reunião.

Sempre que as plataformas permitam impedir a partilha de ficheiros nas mensagens, por parte dos participantes, selecione essa opção. Esta funcionalidade é útil para impedir a difusão de conteúdo perigoso (ex., vírus informáticos).

Em caso de quebra segurança informática comunique ao CISO (*Chief Information Security Officer*), caso exista na sua organização, ou ao responsável das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação).

## RECOMENDAÇÕES

- Evite a utilização pessoal dos dispositivos de trabalho e não partilhe os dispositivos de trabalho com outros elementos e/ou familiares;
- Elabore uma lista de Plataformas que ofereçam menor risco de segurança;
- Desligue a funcionalidade partilha de ficheiros em mensagens (ex, *chat*), caso a plataforma que usa permita;
- Crie uma sala de espera na plataforma selecionada;
- Guarde a informação sempre que possível na *cloud*;
- Utilize redes privadas em detrimento de redes públicas;
- Siga as regras para uma boa palavra-chave no seu wi-fi doméstico;
- Não utilize computadores ou outros dispositivos disponíveis em espaços públicos (ex., cibercafés);
- Tenha sempre a *firewall* e antivírus atualizados e efetue com regularidade operações de *scan* para verificar eventuais intrusões nos sistemas;
- Não utilize *software* pirata;
- Proceda regularmente a atualização do *software*, de forma ter sempre disponível a última versão;
- Não se esqueça de trancar a porta depois de dar início à reunião;

**Reporte suspeitas e incidentes de quebra de segurança ao CISO ou responsável das TIC**

## 4. Segurança de chamadas de áudio e de vídeo

O recurso a plataformas digitais implica a recolha e o subsequente tratamento de um conjunto alargado de informação relativa aos utilizadores e, nessa medida, porque estes correspondem a pessoas singulares que estão identificadas ou são identificáveis, implica um tratamento de dados pessoais<sup>iv</sup>, estando sujeito aos princípios e regras de proteção de dados pessoais<sup>v</sup>

Os principais riscos estão relacionados com o tratamento de informação que diz respeito à vida privada dos utilizadores, uma vez que são geralmente recolhidos dados como as imagens dos utilizadores e do ambiente em que se encontram (ex., habitação), os relativos às declarações proferidas pelos participantes, seja por captação de som, seja por mensagens. Mas também podem ser recolhidos dados de outros indivíduos presentes no ambiente em que os utilizadores se encontram (ex., crianças). Assim importa indicar um conjunto de boas práticas que mitiguem os riscos que colocam em causa a sua privacidade e a de outros que se encontrem no mesmo ambiente.

Comece por orientar a câmara do seu computador ou telefone de forma a mostrar um fundo neutro, sem movimento. Se a aplicação o permitir, torne o fundo desfocado. Recorde-se que deve ser expresso por todos os participantes de forma clara e inequívoca o consentimento da gravação de áudio e de vídeo com recurso à plataforma digital<sup>vi</sup>.

É importante estabelecer um conjunto de regras, caso a sua organização não as tenha, sobre a utilização e conservação das gravações. É aconselhável que a gravação seja apagada logo após a elaboração da ata da reunião e apesar dos riscos associados a qualquer sistema de armazenamento e de conservação da informação, deve optar, preferencialmente, por guardar a gravação temporariamente na *cloud*.

A partilha da gravação é sempre desaconselhada. Se necessitar de descarregar a gravação para um dispositivo móvel, certifique-se de que elimina esse ficheiro nesse dispositivo.

Lembre-se que a *webcam* e o microfone podem ser acedidos remotamente, desligue-os após a sua utilização! Para o fazer aceda às configurações de privacidade do seu computador.

Em caso de quebra segurança de dados comunique imediatamente o Encarregado de Proteção de dados da sua organização.

## RECOMENDAÇÕES

- Cumpra as regras de privacidade e de proteção de dados: sorria, está a ser gravado!
- Desligue a webcam e a gravação após a sua utilização;
- Dê o seu consentimento expresso e claro para a gravação do áudio e vídeo;
- Não partilhe a gravação e dispositivos/equipamentos onde está guardada;
- Guarde a gravação na *cloud*;
- Estabeleça regras de armazenamento e disponibilização da gravação;

**Reporte ao seu Encarregado de Proteção de Dados (EPD) em caso de suspeita de violação de dados.**

## VI. FERRAMENTAS DIGITAIS

A lista de ferramentas seguinte apresenta, por ordem alfabética, exemplos de soluções digitais de suporte à atividade de gestão de projetos em teletrabalho, não sendo, por isso, um conjunto exaustivo de aplicações.

Inclui algumas das alternativas mais conhecidas neste domínio na atualidade, permitindo opções em função dos objetivos das equipas e dos projetos em que estão envolvidas.

### **GARANTA O CONHECIMENTO DAS FERRAMENTAS DE TRABALHO**

Num ambiente de teletrabalho, a dispersão pelas ferramentas auxiliares e canais de comunicação, incentiva que os documentos de reporte do projeto se “espalhem” por vários suportes criando duplicação de documentos com dificuldades de gestão.

É fundamental que previamente se definam inequivocamente os processos e as ferramentas a utilizar. Porém garanta que todos os elementos da equipa conhecem as ferramentas adotadas ou então garanta a existência de **ações ou workshops de formação**.

É recomendável a opção por ferramentas integradas, que permitam comunicação, colaboração, em tempo real, e organização e gestão dos projetos, de modo a manter num mesmo suporte as diferentes atividades do ciclo de gestão de projeto.

### **1. Ferramentas de comunicação**

As ferramentas seguintes apoiam atividades críticas na gestão de projetos, nomeadamente a realização de reuniões de equipa, restritas ou alargadas, a realização de reuniões com *stakeholders* e outros momentos de interação, em função dos objetivos e fases em que se encontra a decorrer o trabalho.

#### **FACETIME**

A aplicação [Apple Facetime](#) facilita a conversa simultânea com utilizadores do *iPhone*, *iPad* ou *iPod touch*, em áudio ou vídeo. Permite adicionar até 32 pessoas numa videochamada.

## MICROSOFT TEAMS

O [Microsoft Teams](#) é uma plataforma integrada de comunicação e de colaboração. Tem funcionalidades de conversação, videochamadas, armazenamento de ficheiros pessoais e da equipa e colaboração em tempo real com o MS Office. Tem integradas as aplicações *Word*, *Excel*, *Powerpoint* e *Skype*, sendo possível, ainda, adicionar gratuitamente outros 140 apps externas, como o [Evernote](#) e o [Trello](#).

## OPENMEETINGS

O [OpenMeetings](#) é uma plataforma *open source*. Construída a pensar na produtividade das equipas, possibilita a realização de apresentações e de conferências, em áudio ou em vídeo, e disponibiliza um conjunto de ferramentas colaborativas, nomeadamente: mensagens instantâneas, escrita em quadro branco, partilha de ficheiros, edição colaborativa de documentos e outras ferramentas de trabalho.

## WHATSAPP

O [WhatsApp](#) é uma aplicação multiplataforma de mensagens instantâneas, de partilha de documentos, imagens e vídeo, e de chamadas de voz e de vídeo para *smartphones*, via ligação internet. A versão web e para computadores têm menos funcionalidades, embora seja possível enviar e receber mensagens, inclusive de voz, e enviar e receber documentos e conteúdos multimédia.

## ZOOM

O [Zoom](#) é uma plataforma na nuvem para realização de conversas áudio e por videoconferência e para conversação e *webinars* em dispositivos móveis, computadores e sistemas de salas. Permite reuniões espontâneas ou agendadas, conversa individual ou de grupo, partilha de tela, quadro branco, entre outros.

## 2. Ferramentas de colaboração, partilha e visionamento de documentos

Para além das plataformas que contemplam, igualmente, as funcionalidades de trabalho colaborativo, como são os casos do *OpenMeetings* e do *Microsoft Teams*, indica-se de seguida um conjunto de ferramentas que viabilizam a produção colaborativa.

### APPLE

Com base nas aplicações de produtividade [Apple](#): *Pages*, *Numbers* e *Keynote* e através de convite, diferentes elementos de uma equipa podem aceder a documentos partilhados e neles trabalharem concertadamente em tempo real. A colaboração está integrada nas aplicações do *iWork* no *iPhone*, *iPad*, *iPod touch*, *Mac* e *iCloud.com*.

### DROPBOX

O [Dropbox](#) é um serviço de ficheiros que se baseia no armazenamento na internet. Os utilizadores podem armazenar e partilhar os seus ficheiros *online*. Tem uma versão individual e uma versão para equipas.

### GOOGLE DOCS, SHEETS E SLIDES

As ferramentas de produtividade e de colaboração da [Google](#) são aplicações desenvolvidas para a criação de documentos *online*, integradamente com soluções do ecossistema Google: *Gmail*, Calendário, *Drive*, *Hangouts*, *Chat* e *Meet*, entre outros. Disponibiliza contas individuais e contas empresariais (G-Suite).

### MICROSOFT OFFICE ONLINE

O [Office Online](#) é uma versão web das aplicações Microsoft Office. Contém as versões online do *Word*, *Excel*, *Powerpoint*, *Onenote*, Calendário e Pessoas. Possibilita criar, salvar, editar e partilhar documentos do Office no Onedrive.

## ZOHO DOCS

O [Zoho](#) é uma plataforma *online* que inclui aplicações integradas de comunicação, produtividade e colaboração: processador de texto, folha de cálculo, apresentações, bloco de notas, *wikis*, agenda, conversação e *email*. Para utilização profissional, inclui aplicações de gestão de projetos, CRM, conferência, faturação e base de dados.

## 3. Ferramentas de coordenação

À semelhança da linha que tem sido seguida até agora, as três aplicações apresentadas são apenas algumas das possibilidades no universo de soluções disponíveis. Todas têm em comum o facto de serem agregadoras das atividades de gestão de projeto, contemplando funções que vão do planeamento ao reporte.

### TIRE PARTIDO DAS FERRAMENTAS DE TELETRABALHO

A profusão e distribuição de ferramentas colaborativas aumentaram bastante, permitindo repensar as tarefas de acompanhamento de projeto.

Utilize **ferramentas de colaboração** para a distribuição e gestão de tarefas, o que lhe permitirá de uma forma gráfica e rápida ficar com a visão global da evolução do projeto ou de determinada subsecção.

## ATLASSIAN JIRA

O *software* [Atlassian Jira](#) é uma ferramenta de gestão de projetos. Apoia o planeamento e a distribuição de tarefas, o acompanhamento de fluxos de trabalho, a monitorização e controlo adaptativo do trabalho, a produção de estatísticas e de reporte. É customizável, para responder às necessidades dos utilizadores, com a integração de mais de 3000 APPs.

## BASECAMP

O [Basecamp](#) é uma plataforma de gestão de projetos, com funcionalidade de colaboração e comunicação associadas. Permite distribuir o trabalho em projetos distintos, com recursos afetos, tarefas definidas, arquivo de informação e conversas específicas a cada projeto

atribuído. Encontram-se nos seus recursos: painel de mensagens, conversação em grupo, agenda, monitorização do tempo e conversão de *emails* em listas de tarefas.

### **MICROSOFT PROJECT**

O [Microsoft Project](#) é um software que abrange todo o ciclo da gestão de projetos. Apoia a gestão do tempo, do orçamento e das pessoas alocadas, permitindo realizar o acompanhamento da execução simultânea de vários projetos e produzir os respetivos reportes. Esta gestão de portefólio fornece uma visão integrada do progresso de múltiplos projetos e fornece a informação necessária para decisões de ajustamento de meios e recursos e de priorização de atividades. Integra-se com ferramentas de comunicação e *business intelligence*.

### **PROJECTLIBRE**

O [ProjectLibre](#) é um software de código aberto para a gestão de projetos, garantindo funcionalidades equivalentes ao software proprietário disponível. Permite a portabilidade entre vários sistemas operativos como o *Linux*, o *Mac OS* e o *Windows*.

### **TRELLO**

O [Trello](#) é uma ferramenta colaborativa online que utiliza o modelo *kanban* para a gestão de projetos. Os projetos têm uma representação visual, através de quadros (*boards*) que contêm listas de tarefas e representam o progresso nas tarefas. É possível adicionar aplicações como *Dropbox*, *Google Drive* e outros, para aumentar as funcionalidades disponíveis. É uma plataforma *freemium* (gratuita com opção de assinatura para acesso a recursos avançados).

## **DOCUMENTOS DE APOIO**

ESPAP. (2020). Guia de Boas Práticas para Videoconferências. Lisboa: ESPAP.

Harris, J. et al. (2020). Project Planning and Management. A Guide for Nurses and Interprofessional Teams. USA: Jones & Barlett Learning.

Jackson, P.J. & Van Der Wielen, J.M. (1998). Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organization. London and New York: Routledge.

Marion, J. (2018). Project Management. A Common Sense Guide to the PMBOK, Part one – Framework and Schedule. New York: Momentum Press, LLC.

Merrow, E.W. & Nandurdikar, N. (2018). Leading Complex Projects. A Data Driven Approach to Mastering the Human Side of Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons.

Synder Dionisio, C. (2018). A Project Manager's Book of Tools and Techniques. New Jersey: John Wiley.

Verbeke, A. et al. (2008). Growing the Virtual Workplace. The Integrative Value Proposition for Telework. Massachusetts: Edward Elgar.

## WEBSITES

<https://www.apd.pt/como-liderar-uma-equipa-em-teletrabalho/>

<https://www.doutorfinancas.pt/carreira-e-negocios/como-fazer-uma-videoconferencia-de-equipa/>

<https://hrportugal.sapo.pt/categoria/revista/boas-praticas/>

<https://hrportugal.sapo.pt/>

<https://www.microsoft.com/pt-pt/microsoft-365/growth-center/resources/6-ways-to-make-virtual-meetings-more-efficient>

<https://www.regus.pt/work-portugal/run-successful-videoconference/>

<https://www.sabado.pt/opiniao/detalhe/Reunioes-virtuais>

<https://www.tca.com.br/blog/saiba-como-se-comportar-numa-videoconferencia/>

<https://viacarreira.com/reuniao-de-trabalho-por-videoconferencia/>

<https://www.redemulherlider.pt/covid-19-painel-de-especialistas-aconselha-empresarios-como-comunicar-com-colaboradores-nesta-crise/>

[https://www.cncs.gov.pt/content/files/boas\\_prticas\\_para\\_teletrabalho.pdf](https://www.cncs.gov.pt/content/files/boas_prticas_para_teletrabalho.pdf)

<https://www.seguranet.pt/pt/estudo-em-casa-recomendacoes-de-seguranca>

<https://www.ncsc.gov.uk/>

Norma ISO/IEC, 27000, 27001, 27002, 27003, 27004, 27005 e 27006

<https://www.unh.edu/hr/it-security-standards-teleworking>

<https://www.cnpd.pt/home/rgpd/rgpd.htm>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN>

<https://www.technologyreview.com/2011/06/17/194006/the-risks-of-telecommuting/>

<https://csrc.nist.gov/csrc/media/publications/conference-paper/1996/10/22/proceedings-of-the-19th-nissc-1996/documents/paper058/telec061.pdf>

[http://cdn2.hubspot.net/hubfs/3071166/The%20Definitive%20Guide%20To%20Facilitating%20Remote%20Workshops%20\(V1.1\).pdf?utm\\_campaign=Ebook&utm\\_source=ebook&utm\\_medium=button&utm\\_content=muralco](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/3071166/The%20Definitive%20Guide%20To%20Facilitating%20Remote%20Workshops%20(V1.1).pdf?utm_campaign=Ebook&utm_source=ebook&utm_medium=button&utm_content=muralco)

## **ANEXOS**

### **Guião de Gestão de Projeto**

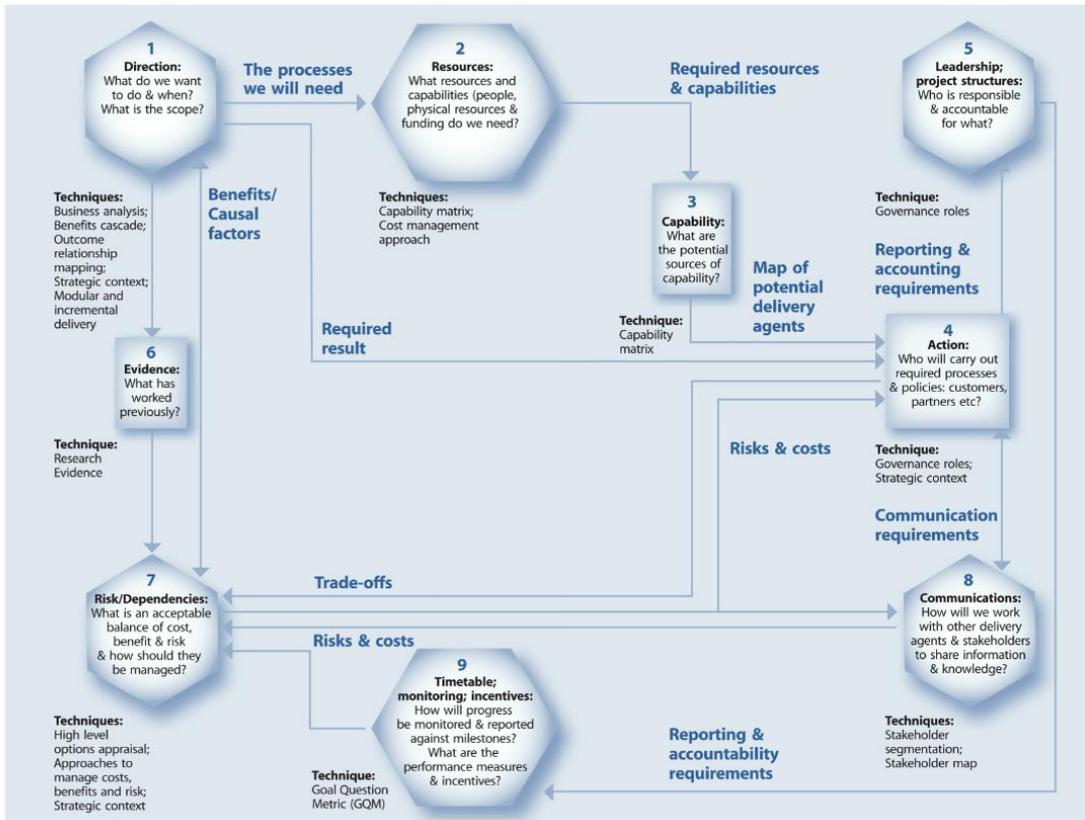
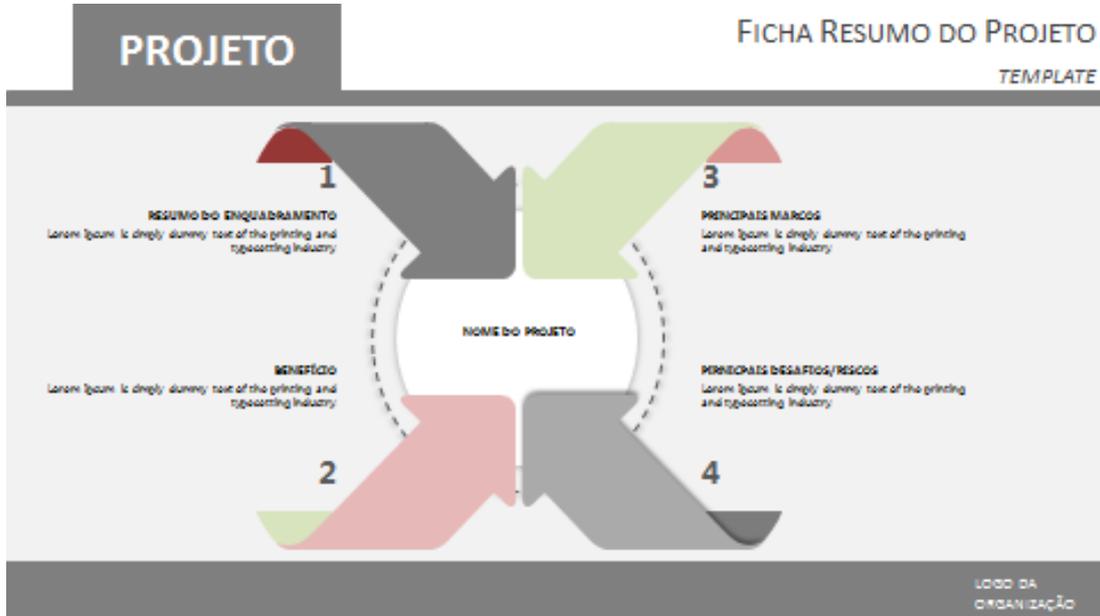
1. Introdução
2. Equipa de projeto
  - 2.1. Identificação da equipa e respetivos contactos
  - 2.2. Papéis e responsabilidades de cada elemento da equipa
  - 2.3. Perfis e tolerâncias
    - 2.3.1. Âmbito
    - 2.3.2. Prazo
    - 2.3.3. Custo
    - 2.3.4. Qualidade
    - 2.3.5. Risco
3. Ferramentas de trabalho
  - 3.1. Comunicação
  - 3.2. Colaboração
  - 3.3. Reporte
  - 3.4. Produção de documentos
4. Regras de produção de documentos
  - 4.1. Versionamento
  - 4.2. Arquivo
  - 4.3. Partilha
5. Regras de segurança
6. Regras de aprovação e aceitação
7. Horário de funcionamento da equipa
8. Plano e calendário de reuniões



# PLANO DE TRABALHO COLABORATIVO

## NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### Ficha de 'Resumo do Projeto'



## Modelo de 'Plano de Comunicação'

DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	MEIO/CANAL	DESTINATÁRIOS
<b>Apresentação Kick-off</b>	Gestor de Projeto	Início do projeto	Reunião E-mail (envio do documento de suporte 24 horas antes da reunião)	Equipa de projeto
<b>StandUp Meeting</b>	Equipa de Projeto	Diária	Reunião	Equipa de Projeto
<b>Relatório de ponto de situação</b>	Gestor de Projeto	A definir no início do projeto	E-mail	Sponsor, PMO e presentes na reunião de ponto de situação
<b>Ata e apresentação de suporte ao Steering</b>	Gestor de Projeto	A definir no início do projeto	Reunião. E-mail (envio do documento de suporte 24 horas antes da reunião); E-mail (envio da proposta de ata 24 horas após a reunião)	Sponsor, PMO e presentes na reunião de Steering
<b>Pedido de Alteração</b>	Responsável de Negócio	Qualquer	E-mail e Registo na ferramenta de coordenação	Gestor de Projeto
<b>Aceitação de Projeto</b>	Gestor de Projeto	Fim do projeto	Documento de aceitação do projeto Registo no GERProj	Sponsor

## Modelo de 'Ata de Reunião'

[Logotipo]

---

### Ata de reunião

---

**DATA** [ex.: 22 de maio de 2020]      **HORA INICIO:** [ex.: 10h30]      **HORA FIM:** [ex.: 11H45]

**REUNIÃO N.º** [indique o n.º da reunião do projeto]

**OBJETIVO:** [escreva o principal objetivo da reunião, ex.: preparar o arranque do projeto]

**PARTICIPANTES:** [nome]

[nome]

[nome]

[nome]

---

**TEMA 1:** [identifique o primeiro tema discutido na reunião]

---

AÇÕES DECIDIDAS	PRAZO	RESPONSÁVEIS
[identifique a ação]	[data para conclusão]	[nome do responsável pela ação]



**PLANO DE TRABALHO  
COLABORATIVO**  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

[identifique a ação]

---

[data para  
conclusão]

---

[nome do responsável pela ação]

---

[identifique a ação]

---

[data para  
conclusão]

---

[nome do responsável pela ação]

---

**TEMA 2: [identifique o segundo tema discutido na reunião]**

---

**AÇÕES DECIDIDAS**

---

**PRAZO**

---

**RESPONSÁVEIS**

---

[identifique a ação]

---

[data para  
conclusão]

---

[nome do responsável pela ação]

---

[identifique a ação]

---

[data para  
conclusão]

---

[nome do responsável pela ação]

---

[identifique a ação]

---

[data para  
conclusão]

---

[nome do responsável pela ação]

---

**TEMA 3: [identifique o terceiro tema discutido na reunião]**

---

**AÇÕES DECIDIDAS**

---

**PRAZO**

---

**RESPONSÁVEIS**

---

[identifique a ação]

---

[data para  
conclusão]

---

[nome do responsável pela ação]

---

[identifique a ação]

---

[data para  
conclusão]

---

[nome do responsável pela ação]



**PLANO DE TRABALHO  
COLABORATIVO**  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

[identifique a ação]

[data para  
conclusão]

[nome do responsável pela ação]

Observações:

### Modelo de ‘Matriz de *Stakeholders*’

Organização (Representante) ou pessoa	Contactos	Motivo do envolvimento no projeto	Atribuições/ funções no projeto	Reporta a

### Modelo de ‘Plano de Gestão de Risco’

Descrição	Trigger	Probabilidade	Impacto	Grau de Risco	Plano mitigação	Plano contingência	Responsável

---

<sup>i</sup> A utilização da expressão cliente não implica a existência de uma relação comercial, antes pretende reportar-se a quem tem a responsabilidade de aprovar o resultado do trabalho, podendo ou não, consoante as circunstâncias, ser o beneficiário direto do mesmo.

<sup>ii</sup> FTE - *Full-time Equivalent*, unidade de contagem de horas de trabalho consumidas numa determinada atividade. 5 FTE/mês significa que é um esforço equivalente a 5 pessoas a trabalhar a tempo completo, independentemente desse trabalho estar a ser realizado por 5 pessoas a tempo completo ou 10 a meio-tempo.

<sup>iii</sup> *Stakeholders* – Normalmente traduzido por “partes interessadas”, pretende designar todo e qualquer grupo ou pessoa individual que, de uma ou outra forma, sentirá o impacto (positivo ou negativo), direto ou indireto, da execução do projeto ou dos resultados do mesmo.

<sup>iv</sup> Nos termos das alíneas 1) e 2) do artigo 4.º do Regulamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016 (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, doravante RGPD).

<sup>v</sup> A identificação ou identificabilidade da pessoa a quem diz respeito a informação pode decorrer do nome da pessoa, do endereço eletrónico, endereço IP, identificação das características do sistema que efetua o acesso (p.e. *device fingerprinting*), etc..

<sup>vi</sup> Nos termos das alíneas 1) e 2) do artigo 7.º do RGPD.