



# EXPERIMENTAÇÃO E COLABORAÇÃO À DISTÂNCIA

Guia de apoio à experimentação e colaboração  
no trabalho à distância



# GUIA PARA UM PRESENTE ALTERNATIVO

Este guia, agora atualizado no âmbito do [Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública](#), visa contribuir com metodologias,

técnicas e instrumentos para que o trabalho à distância seja colaborativo, tornando o esforço dos trabalhadores da Administração Pública ainda mais produtivo no contexto de trabalho à distância, e para que a abordagem experimental continue a ser uma opção estratégica na transformação da Administração Pública.

Na sua versão original, proposta pelo [LabX, o Laboratório de Experimentação da Administração Pública](#), equipa orgânica da [AMA - Agência para a Modernização Administrativa](#) (AMA), este guia beneficiou de um processo de cocriação com os membros da ‘**Rede de Inovadores**’ – uma comunidade de prática transversal que reúne trabalhadores da Administração Pública. Então, o objetivo passava por reunir sugestões, validar conteúdos e enriquecer as metodologias, técnicas e instrumentos apresentados. As propostas de melhoria foram incorporadas e foi estabilizada a versão 1.0 deste guia. Sempre que oportuno, usaram-se casos concretos retirados das [atividades](#) do LabX, enquanto equipa da AMA. Tratava-se, afinal, de uma tentativa de responder às urgentes necessidades do momento.

Entretanto, os contributos do grupo de trabalho do Plano de Trabalho Colaborativo puderam ainda ser integrados para adequar o guia ao contexto mais vasto da Administração Pública. Para o futuro, o propósito de melhoria contínua mantém-se: as sugestões e propostas serão bem-vindas para garantir que este guia continua a adequar-se às necessidades dos seus utilizadores. O guia permanece, portanto, em construção, aberto a todas as sugestões que queiram partilhar connosco. À semelhança do trabalho de cocriação desenvolvido na Rede de Inovadores ou neste Plano de Trabalho Colaborativo - à distância, ora bem! - para a consolidação das sucessivas versões deste guia, existe sempre a oportunidade para contribuírem para a melhoria de uma nova versão.

Não se dão aqui soluções pré-fabricadas ou conselhos inspiracionais. Dão-se, isso sim, dicas que mostram que é possível continuar na nossa missão de servidores públicos orientados ao bem comum, como propõem os [Princípios do Inovador Público](#) desenvolvidos no âmbito da Rede de Inovadores, que colaborou na criação da versão original deste guia.



# CONTEÚDOS

---

A. Comunicação	1. Formas de comunicação internas às nossas equipas ou organizações	07
	2. Formas de comunicação externa	09
B. Organização e Gestão de Projeto	3. Reuniões à distância	12
	4. Gestão de equipa ou de projeto	14
	5. Modos colaborativos de trabalho	17
C. Participação de stakeholders	6. Redes descentralizadas e comunidades virtuais	20
	7. Cidadãos e empresas	22
D. Promoção da experimentação	8. Investigação	25
	9. Cocriação	28
	10. Experimentação	30
Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal	Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal	35
	Vantagens e desafios do teletrabalho	36
	Referências	37
	Ficha técnica	38

---

A.  
COMUNICAÇÃO





### 1. FORMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNAS ÀS NOSSAS EQUIPAS OU ORGANIZAÇÕES

**DESAFIOS** A **comunicação eficaz** é uma das principais componentes de **equipas bem sucedidas**.

A realidade do teletrabalho apresenta desafios de comunicação para todos os intervenientes que exigem soluções calibradas. O ambiente do trabalho presencial convida a que se realizem reuniões com facilidade, pois são uma das melhores maneiras de colaborar em projetos e reduzir ambiguidade de comunicação na equipa. O retorno de feedback pessoal é rápido, pode-se interpretar as linguagens verbal e corporal dos colegas e usar recursos materiais, como um quadro branco, para tornar a colaboração mais imediata e a comunicação mais fácil. É muito difícil de reproduzir este nível de envolvimento e grau de imersão quando se trabalha à distância. Nem sempre as comunicações são breves e são claras: ao tentar ser-se eficiente, por vezes usam-se menos palavras para comunicar, mas essa brevidade pode significar que o restante da equipa perde tempo tentando interpretar as mensagens. Como resultado da comunicação não ser clara, os trabalhadores em teletrabalho podem sentir-se desconectados, com frequência, por isso é muito **importante compreender-se lacunas** que existem na comunicação à distância para as poder colmatar.

**OPORTUNIDADES** Cada modo de comunicação tem vantagens e desvantagens. Os canais de comunicação usados em trabalho remoto são, por norma, ambiental e sensorialmente, mais «pobres» quando comparados com os do trabalho presencial. Assim, alguns podem-se **reduzir** alguns **problemas** de comunicação conversando num ambiente sensorialmente mais «rico», onde se processam sinais de comunicação adicionais, como a linguagem corporal ou a expressão facial – como numa **videoconferência**. Desta forma, evitam-se ambiguidades que ocorrem, por vezes, em canais com chats, e-mails ou telefonemas e é também uma maneira de criar redundância e assegurar clareza.

Numa equipa deslocalizada, a criação de diretrizes e orientações sobre como comunicar, que **ferramentas** ou **canais** usar e com que propósito, ajuda a **umentar a eficácia** na comunicação. Ao definir regras comuns, que todos devem seguir, aumenta a responsabilidade e a transparência entre a equipa.



### 1. FORMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNAS ÀS NOSSAS EQUIPAS OU ORGANIZAÇÕES

**FERRAMENTAS** Para a comunicação e colaboração dentro das equipas e/ou organizações, realizar chamadas de voz e de vídeo, existem plataformas «all-in-one» como o [Slack](#) ou o [Microsoft Teams](#). Há ainda [outras alternativas](#) que pode valer a pena conhecer.

É necessário garantir que todos os trabalhadores tenham equipamentos de trabalho adequado, onde possam instalar as diversas plataformas.

**OBSERVAÇÕES/DICAS** Numa situação em que encontramos um problema a partir de uma troca de emails ou de mensagens de chat com um colega de trabalho, em vez de estar a responder no mesmo canal, é bastante mais eficaz fazer uma videoconferência para esclarecer o assunto

*Podem-se reduzir alguns problemas de comunicação conversando num ambiente sensorialmente mais «rico», onde se processam sinais de comunicação adicionais, como a linguagem corporal ou a expressão facial - como numa videoconferência.*



### 2. FORMAS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA

**DESAFIOS** Considerando a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade que caracterizam os tempos que correm, as organizações e as equipas, de uma forma ou de outra, procuram encontrar soluções para o seu trabalho do dia-a-dia. Num contexto de colaboração à distância com equipas externas, sejam de outras entidades ou até mesmo outras equipas da mesma organização, manter o desenvolvimento das atividades dentro da normalidade possível pode ser um grande desafio.

Habitados a uma cultura de **reuniões** e de **pontos de situação presenciais**, é necessário **alterar este paradigma** para que se possam manter os níveis de motivação e de eficiência dentro das equipas.

**OPORTUNIDADES** Por norma, as atividades colaborativas são concebidas de acordo com o contexto onde se desenrolam, os intervenientes que nelas participam e os seus objetivos específicos. Ora, quando as **atividades colaborativas se realizam à distância e com pessoas externas** à equipa ou organização, é também necessário adequar o planeamento, começando por **estabilizar canais e rotinas de comunicação** entre as equipas. Neste âmbito, é importante escolher ferramentas simples, que estejam acessíveis a todos. De acordo com o tipo de projeto, também podem ser estabelecidos **momentos de contacto assíduos**, com os parceiros externos, já que desta forma, se contribui para manter a dinâmica de trabalho e, também, construir conhecimento coletivo e consolidar resultados. Nestes contactos, deve-se, porém, ter um **cuidado** redobrado com a **linguagem utilizada** e os **canais escolhidos**, pois a clareza da mensagem é fundamental para evitar mal-entendidos, que ocorrem mais frequentemente na comunicação mediada por tecnologia do que numa interação presencial.

Também neste domínio, a sistematização de **pontos de situação escritos** após momentos colaborativos e de tomada de decisão pode ajudar contribuir para estabelecer clareza entre as partes.



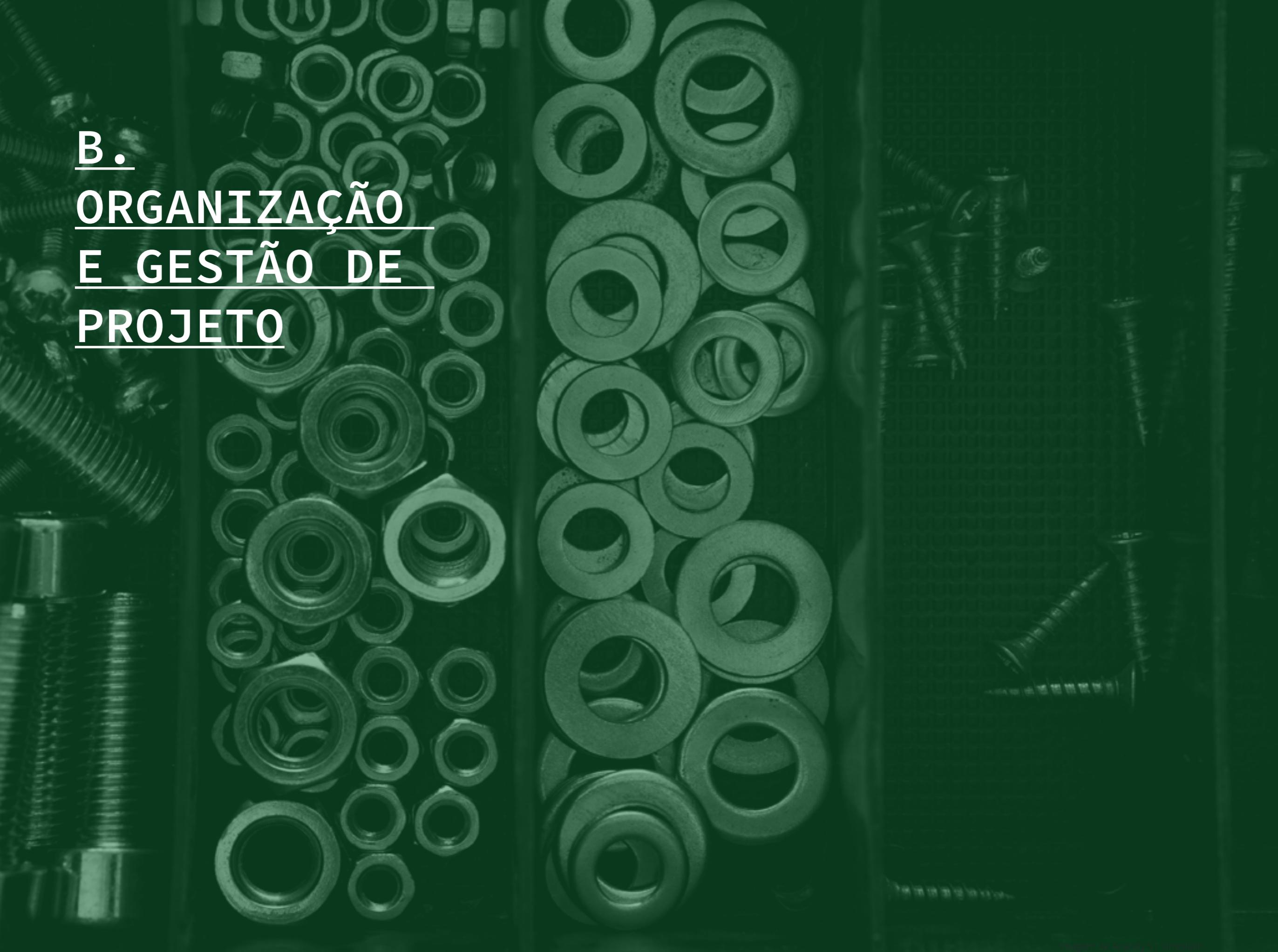
### 2. FORMAS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA

FERRAMENTAS As ferramentas de apoio a estes processos são várias. Para a criação colaborativa e partilhada de documentos de texto, folhas de cálculo apresentações, o [Google Docs](#), para o armazenamento e repositório de documentos de trabalho, o [Google Drive](#), para a criação de bases de conhecimento (tipo «Wiki»), bases de dados, planeamento e também controlo de tarefas e projetos, o [Notion](#). Para comunicação, em tempo real ou assíncrona, via texto, áudio ou vídeo chamada, há várias opções: [Slack](#), [Microsoft Teams](#), [BlueJeans](#) ou o [Livestorm](#), entre outros.

Por exemplo, no LabX, criamos um endereço «[WheryBy](#)» específico, que é uma forma ágil e flexível de fazer videoconferências sem necessidade de fazer downloads, nem de autenticação.

Ver também «[Modos colaborativos de trabalho](#)» e «[Redes descentralizadas e comunidades virtuais](#)».

*Habitados a uma cultura de reuniões e de pontos de situação presenciais, é necessário alterar este paradigma para que se possam manter os níveis de motivação e de eficiência dentro das equipas.*



B.  
ORGANIZAÇÃO  
E GESTÃO DE  
PROJETO



### 3. REUNIÕES À DISTÂNCIA

**DESAFIOS** As **reuniões à distância**, por questões inerentes à dependência tecnológica ou à própria experiência de utilização, apresentam **vários e recorrentes desafios**, que se traduzem em **perdas de tempo e de foco** por parte dos participantes. Existe uma miríade de problemas que podem afetar a qualidade de uma reunião realizada à distância: desde os atrasos no arranque dos trabalhos devido a **dificuldades técnicas** que os participantes têm para aceder às reuniões ou o **equipamento que possa não ser adequado**, ou as **interrupções** várias que se sucedem ora devido a quebras no sinal da internet, ora ruídos ambientais inesperados que surgem. No entanto, grande parte destes problemas podem ser atencipados, evitados e resolvidos.

Existem também desafios relacionados com o **envolvimento dos participantes**, que tende a ser mais baixo que nas reuniões presenciais, pois a distância faz com que as pessoas estejam «ambientalmente menos conscientes» das ações, pensamentos e experiências de outras pessoas.

**OPORTUNIDADES** Deve-se incentivar os participantes a **entrar nas reuniões alguns minutos antes da hora de início**, para que possam **testar** o equipamento (auricular, microfone e câmara). Para evitar ruídos ambientais e quebras de ligação os participantes também devem estar num **espaço adequado para o trabalhar** e com **bom acesso à internet**.

Para trazer mais eficiências às reuniões, deve-se definir **regras de etiqueta**, tais como:

1. Silenciar o microfone sempre que não se está a falar;
2. Manter sempre a câmara ligada para todos possam ser vistos;
3. Levantar a mão para se pedir a palavra;
4. Levantar o polegar ou baixá-lo caso se concorde ou discorde.

Uma forma de **aumentar o envolvimento e foco** dos participantes, é fazer com que **cada um tenha oportunidade para falar** de um determinado tópico, ou **incentivar à participação** no final das reuniões, através de perguntas ou pedindo sugestões.



### 3. REUNIÕES À DISTÂNCIA

**FERRAMENTAS** As ferramentas de apoio para reuniões à distância são, essencialmente, as plataformas de videoconferência, já mencionadas na «[Formas de comunicação internas às nossas equipas ou organização](#)» e «[Formas de comunicação externa](#)».

Existem outras ferramentas para a colaboração em tempo real, como simuladores de quadros brancos ou de post-its, que podem dar um bom suporte a reuniões à distância, como o [Miró](#) e o [Mural](#).

**OBSERVAÇÕES/DICAS** De forma a que todos ganhem familiaridade com as funcionalidades das ferramentas usadas durante as reuniões à distância, tais como partilha de ecrã, ou organização de conteúdos em softwares colaborativos, promova a facilitação rotativa deste tipo de atividades. Incentive os facilitadores a determinar que recursos necessitam para a reunião. Com a prática e com o desenvolvimento de competências as suas reuniões à distância tornar-se-ão mais envolventes e produtivas.

*Uma forma de aumentar o envolvimento e foco dos participantes, é fazer com que cada um tenha oportunidade para falar de um determinado tópico*



### 4. GESTÃO DA EQUIPA OU PROJETO

**DESAFIOS** Nas circunstâncias de trabalho à distância, sobretudo quando ocorre uma passagem abrupta, colocam-se inéditos desafios à gestão das equipas e dos projetos. Entre os problemas mais comuns contam-se:

- A. A **multiplicação de tarefas de prestação de contas**, em que uma simples troca informal entre colegas tem que se converter numa chamada de acompanhamento planeada ou numa mensagem escrita;
- B. O **acompanhamento do envolvimento de parceiros e de execução das tarefas previstas**, agravadas quando são inexistentes ou limitadas as oportunidades de autonomia;
- C. A **desconcentração de membros de uma equipa**, em especial quando se encontram em regimes horários diversos, que obriga a encontrar alternativas viáveis para espaços de encontro e modos de concertação das equipas.

Diante destes desafios, sucede que a reação da gestão pode ser desproporcionada, acarretando **uma sobrecarga das comunicações e a redundância de instâncias de controlo**. Nesta situação, a **angústia da perda de controlo** ameaça conduzir a um **endurecimento dos formalismos** que não se convertem necessariamente em maior produtividade, nem em melhores resultados.

Pelo contrário, numa cultura de trabalho colaborativo, os «**problemas**» **são oportunidades**, inclusive para apoiar uma reinvenção das práticas quotidianas e da gestão corrente das equipas.

**OPORTUNIDADES** As circunstâncias de trabalho à distância são uma oportunidade para promover a **autonomia** e, ao mesmo tempo, a **responsabilização** dos colegas. Não existem soluções universais, pelo que as equipas devem encontrar o balanceamento entre autonomia e responsabilização mais apropriado para a sua lógica de trabalho.

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

- Primeiro, podemos apoiar o desempenho dos colegas através de **instrumentos de (auto-)validação**.

Dependendo das rotinas e das competências das equipas, o leque de opções vai de uma simples lista de tarefas que



### 4. GESTÃO DA EQUIPA OU PROJETO

#### OPORTUNIDADES (continuação)

os colegas atualizam diariamente até ao uso de ferramentas de controlo de projeto mais complexas.

- Segundo, existe uma oportunidade para **introduzir ou generalizar o uso de instrumentos de reporte que sejam automatizados** – disparando alertas automáticos, por exemplo – e com componentes visuais que promovam a (auto-)consciência do estado das tarefas (por exemplo, evidenciando situações de risco).
- Terceiro, existe a necessidade de definir e **criar espaços de encontro para a equipa**, que permita agendar reuniões – idealmente, com uma periodicidade previsível que crie uma rotina virtuosa – e que **assegure um contacto humano que tende a escassear no trabalho à distância**. Deve escolher-se uma plataforma comum a todos os colegas e, se possível, manter um **canal comum aberto** em permanência a todos eles. As reuniões devem ser muito orientadas a orquestrar a equipa no seu todo e a esclarecer pontos menos claros do progresso realizado; o ponto de situação está realizado, por defeito, pela existência dos mecanismos de reporte supramencionados. Deste modo, as reuniões não se multiplicarão e conservarão uma duração proporcionada e adequada, evitando uma gestão microscópica tão dispendiosa quanto desnecessária.

Enfim: em vez de manter os meios de controlo mais rotineiros, **devemos privilegiar a responsabilização e a auto-validação como vetores para apoiar a mudança da cultura de trabalho na Administração Pública.**

#### FERRAMENTAS

Existe uma oferta vasta de ferramentas para a criação de listas de tarefas e atividades a executar, como o [Microsoft OneNote](#) (incluído com o Office365), o [Google Keep](#) ou o [Evernote](#). Para o planeamento e gestão de projetos, ou atividades mais complexas, poderão recorrer a ferramentas como o [Trello](#) ou o [Asana](#). Ver também as ferramentas mencionadas em «[Formas de comunicação internas às nossas equipas ou organização](#)» e «[Formas de comunicação externa](#)».



### 4. GESTÃO DA EQUIPA OU PROJETO

- OBSERVAÇÕES/DICAS A criação de listas de tarefas - diárias ou não - serve tanto para apoiar o próprio trabalho pessoal, como para garantir uma monitorização das equipas orientada à criação de valor para a organização.
1. Em ambos os casos, as listas de tarefas devem ser **claras e inequívocas**, devendo ser decompostas em sub-tarefas quanto necessário e indicando-se claramente os prazos.
  2. Estas listas podem estar **acessíveis para quem executa e para quem controla ao mesmo tempo**, idealmente permitindo um acesso em tempo real.
  3. Depois, devem ser **concertadas atempadamente**, tendo em conta os esforços requeridos e as previsões mais razoáveis.
  4. Por último, devem ser **orientadas ao cumprimento de objetivos através de resultados** (por exemplo, seguindo a lógica dos OKR, i.e *Objectives & Key-Results*) mais do que ao simples cumprimento de procedimentos, afastando-se de uma mentalidade de lista de verificação.

*Criar espaços de encontro para a equipa, que permita agendar reuniões - idealmente, com uma periodicidade previsível que crie uma rotina virtuosa - e que assegure um contacto humano que tende a escassear no trabalho à distância.*



### 5. MODOS COLABORATIVO DE TRABALHO

**DESAFIOS** A linguagem escrita, como forma dominante do trabalho remoto, contempla um espaço para interpretação, o que dá origem muitas vezes a mal-entendidos e afeta o desempenho das equipas deslocalizadas, gerando atritos e distanciando os elementos da equipa.

Existem **três tipos de distância** na colaboração remota: a **física** (local e hora), a **operacional** (tamanho da equipa, condições e competências técnicas) e a de **afinidade** (valores, confiança e interdependência). Cada um destes tipos de distância afeta, por vezes de forma decisiva, o desempenho das equipas remotas. Além disso, quando se implementam planos de trabalho à distância, há uma tendência para concentrar esforços apenas no lado técnico do trabalho, dando apoio aos membros da equipa de forma a mitigar, principalmente, as distâncias física e operacional. No entanto, **colaborar exige competências específicas**, que vão para do lado técnico e operacional da realização de atividades e tarefas. Essa competências, expressam-se na sua plenitude em **contextos presenciais**, onde distância física é reduzida, acedendo-se a várias camadas de comunicação como a linguagem corporal e onde a relação entre os membros de equipa permite **desenvolver afinidade**, mais rápida e profundamente.

**OPORTUNIDADES** A melhor maneira de se **impulsionar o desempenho colaborativo** de uma equipa é concentrar-se na **redução da distância de afinidade**, promovendo a maioria das comunicações através de videoconferências regulares, pois é um modo mais eficaz de aproximar os membros da equipa, criando empatia e também estabelecer mecanismos de *rapport*.

Uma parte igualmente importante do trabalho remoto é avaliar e redesenhar todas as interações pessoais e atividades que envolvam os membros de equipa, de forma a que estas se traduzam numa **experiência digital que promova a colaboração** eficiente entre os envolvidos. Uma das formas de o alcançar é através da **definição de regras claras para a comunicação** e criação de rituais virtuais também é importante, pois dão oportunidade às equipas de interagir regularmente e pôr em prática as suas competências de colaboração.



### 5. MODOS COLABORATIVO DE TRABALHO

FERRAMENTAS Ver [sugestões do Governo Português](#) para soluções tecnológicas para Cidadãos, Empresas, Escolas e outras Organizações de suporte ao teletrabalho.

Consultar, igualmente, as ferramentas mencionadas em «[Formas de comunicação internas às nossas equipas ou organização](#)».

Como referências adicionais poderá ver este [guia para sessões colaborativas à distância](#) (em inglês), ou esta [lista de atividades](#) que as equipas remotas podem fazer para a criação de rituais, aumento de empatia e desenvolvimento interpessoal.

OBSERVAÇÕES/DICAS Uma forma de **aumentar o desempenho** das equipas remotas é **usar plataformas colaborativas** para a troca de informação e cocriação de conhecimento pelos membros das equipas, através da criação de documentos colaborativos, ou simuladores de quadros brancos. Conforme referido em «[Reuniões à distância](#)», de forma a aumentar, os **níveis de envolvimento** dos membros da equipa e o seu conhecimento técnico sobre estas plataformas, **convide-os facilitarem**, total ou parcialmente, **sessões colaborativas à distância** e desta modo, desenvolverem competências em contexto. Adicionalmente, para minimizar constrangimentos, é importante haver **definição do papel de cada elemento da equipa** nos projetos, elaborados à distância.

*Existem três tipos de distância na colaboração remota: a física (local e hora), a operacional (tamanho da equipa, condições e competências técnicas) e a de afinidade (valores, confiança e interdependência).*

C.  
PARTICIPAÇÃO  
DE  
STAKEHOLDERS





### 6. REDES DESCENTRALIZADAS E COMUNIDADES VIRTUAIS

**DESAFIOS** Em redes descentralizadas, tal como é o caso da [Rede de Inovadores](#), momentos de encontro presenciais (como as [Oficinas@LabX](#)) são muito importantes para manter a dinâmica de relação e de trabalho entre todos os participantes.

Na necessidade de promover modelos e formatos de **interação à distância**, sejam sessões de trabalho ou de capacitação, deve-se considerar algum compromisso no grau de envolvimento, por parte dos participantes remotos, no entanto, deve-se assegurar que as atividades desenvolvidas por estes, são sempre **(re)pensadas à luz do contexto** onde se encontram, de forma a garantir a maior eficiência possível.

O trabalho colaborativo nas redes descentralizadas e nas comunidades virtuais, adquirem uma **nova dimensão**, quando estas apenas se relacionam à distância, devendo-se tirar proveito das potencialidades das novas tecnologias de informação e comunicação e das próprias características da rede (descentralizada geograficamente, com participantes de várias entidades).

**OPORTUNIDADES** A **transição para o digital**, mais que uma necessidade, acaba por ser uma opção lógica para **garantir a sustentabilidade** do trabalho em rede.

As comunidades virtuais são **redes de comunicação interativa**, organizadas em torno de um **interesse comum** ou de uma finalidade partilhada por todos os seus membros, assumindo-se com um espaço essencial e de importância decisória para dar resposta aos desafios que estamos a enfrentar aos dias de hoje.

No cumprimento do seu propósito, as atividades das comunidades virtuais materializam-se, por norma, através do uso de um conjunto de ferramentas e canais de comunicação e plataformas de trabalho colaborativo, nomeadamente,



## 6. REDES DESCENTRALIZADAS E COMUNIDADES VIRTUAIS

OPORTUNIDADES  
*(continuação)* partilha e repositório de documentos, fóruns de discussão, mensagens instantâneas e videoconferência.

Em redes com experiências e perfis tão heterógeneos, como é o caso da Rede de Inovadores, pode fazer sentido **criar sub-grupos temáticos** dentro das comunidades, **potenciando a participação** dos seus membros de acordo com as suas afinidades específicas, como por exemplo, «*Tecnologias emergentes*» ou «*Participação pública*».

Existem outros aspectos intrínsecos às comunidades que devem ser considerados, nomeadamente, a relevância que cada grupo assume para os seus membros. Esta **relevância** costuma ser proporcional a quanto mais organizados estas comunidades estiverem em torno da **identidade** e **necessidades particulares** das pessoas que dela participam, da sua partilha de **interesses comuns** e do cumprimento de **objetivos específicos**.

FERRAMENTAS Ver também as ferramentas mencionadas em «[Formas de comunicação internas às nossas equipas ou organização](#)» e «[Formas de comunicação externa](#)». Outra hipótese de solução pode passar pelos Sistemas de Gestão de Aprendizagem (LMS) já existentes em muitas organizações (como o [Moodle](#), [Blackboard](#), etc.).

OBSERVAÇÕES/DICAS Seja qual for a ferramenta tecnológica selecionada para suportar o trabalho das comunidades virtuais, o trabalho de tutoria a ser desempenhado pelo(s) gestor(es) da comunidade é fundamental. Neste domínio, o seu papel passa não só pela facilitação dos processos comunicacionais e pela orientação das atividades da comunidade, mas também garantir a presença social nos grupos de trabalho, promovendo a criação de relações entre os participantes e do próprio desenvolvimento cultural da comunidade.

*As comunidades virtuais são redes de comunicação interativa, organizadas em torno de um interesse comum ou de uma finalidade partilhada.*



## 7. CIDADÃOS E EMPRESAS

**DESAFIOS** Os princípios da Administração Aberta constituem a essência de um Estado democrático apostado em contar com a participação dos cidadãos e em manter um laço mútuo de confiança na prestação de serviços públicos.

Diante da necessidade de organizar sessões de encontro não-presencial com cidadãos, exige-se aproveitar as lições das experiências já conduzidas de participação à distância, como a **submissão de propostas e votação por via eletrónica** para iniciativas cidadãs ou a realização de **fóruns virtuais** para consulta e participação de cidadãos. Por seu lado, também é necessário aprender com as limitações e os constrangimentos detetados para a participação digital, incluindo a necessidade de garantir uma participação diversa e uma participação transversal, o que se torna desafiante diante dos problemas de **iliteracia digital** ou com a manutenção de **obstáculos de acessibilidade** nas plataformas digitais usadas.

**OPORTUNIDADES** As alternativas à participação presencial podem dar uma resposta às dificuldades sentidas neste momento em contar com a presença de cidadãos nas atividades colaborativas. Aliás, tais alternativas permitem contrariar obstáculos que se impõem à participação por todas as vias, seja ao baixarem o custo da deslocação e da presença física em determinada iniciativa, seja por permitirem o apelo a contributos que vão **além de simples consultas pontuais ou de pedidos de resposta a questões predefinidas**. Existe um largo arco de possibilidades para permitir a participação dos cidadãos e contribuir para uma Administração Aberta através de canais digitais:

1. A realização de **votações interativas** ou a **colocação de questões em tempo real** durante um **webinar** (através de uma ferramenta como o [Sli.do](#) ou [Kahoot](#));
2. A **criação de plataformas digitais** para a **apresentação e votação de propostas** (como sucede com o [Orçamento Participativo Portugal](#));



### 7. CIDADÃOS E EMPRESAS

#### OPORTUNIDADES (continuação)

3. A abertura de **processos de consulta pública de planos de ação** (como acontece com a [Rede Nacional de Administração Aberta](#));
4. A criação de **bancos de ideias** ou se concentrarem propostas de melhoria dos cidadãos. No âmbito da colaboração com a Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), o LabX esteve associado ao desenvolvimento de um instrumento participativo destinado a promover a literacia fiscal, intitulado «**QuizAT: Quer testar os seus conhecimentos sobre impostos?**». Adotando um formato de quiz conhecido dos cidadãos, ao mesmo tempo que se abria espaço à participação dos cidadãos, permitia-se ainda a validação ou acumulação de conhecimento. Durante 8 meses, passou uma mensagem apelando à participação nos circuitos de comunicação de 178 Serviços de Finanças espalhados pelo país, tendo participado nesta iniciativa cerca de 3400 cidadãos.

#### FERRAMENTAS

A AMA é a entidade responsável pela operacionalização da Rede Nacional de Administração Aberta. Pode ler-se com proveito, o [Regras e orientações para os participantes](#) (2020).

*As alternativas à participação presencial podem dar uma resposta às dificuldades sentidas neste momento em contar com a presença de cidadãos nas atividades colaborativas.*

D.  
PROMOÇÃO DA  
EXPERIMENTAÇÃO



## 8. INVESTIGAÇÃO

**DESAFIOS** O LabX subscreve o princípio metodológico de que uma correta definição do problema implica uma pesquisa sólida que disponibilize **dados estruturados e relevantes para a tomada de decisões** e que, ao mesmo tempo, **erradique a tentação dos palpites**, as **ideias-feitas** e as **rotinas cristalizadas**. A pesquisa à distância tem sido, por conveniência ou por propósito, uma **opção exequível e portadora de vantagens**. Um projeto experimental pode, assim, continuar a contar com as vantagens da investigação, escolhendo dentro do arsenal metodológico disponível os instrumentos e as técnicas mais adequadas para responder à impossibilidade do contato direto com outras pessoas. Obviamente, devemos estar **atentos às especificidades deste modo de pesquisa**, que transporta consigo, como todos os outros, obstáculos e vieses a que é preciso dar resposta. Neste sentido, impossibilitados de ter uma solução mágica, **importa tomar consciência das limitações, integrá-las na definição da estratégia de pesquisa** e, depois, também na interpretação dos resultados.

**OPORTUNIDADES** A escolha das técnicas mais apropriadas, cada qual mobilizando um leque de instrumentos de pesquisa, depende dos objetivos visados e das circunstâncias do terreno de aplicação. No entanto, existe um importante património de experiência que permite apresentar técnicas de pesquisa que se adequam, ou estão especificamente desenhadas para serem conduzidas à distância. Para a obtenção de dados sobre amostras alargadas de indivíduos, garantindo uma acumulação estruturada de informação atualizada sobre as suas características e permitindo a realização de análises extensivas, podem ser criados **inquéritos por questionário a partir de plataformas digitais**. Estes inquéritos têm a vantagem de permitir um tempo de resposta mais alargado e diferido, que se adapta às necessidades dos inquiridos que podem responder de qualquer lugar, à hora mais conveniente para si.

Para conseguir uma visão de natureza dita «qualitativa», acedendo aos significados e às representações das pessoas, podem realizar-se **entrevistas à distância**, aproveitando o acesso criado pelos canais audiovisuais para adaptar a aplicação de guiões de entrevista.



## 8. INVESTIGAÇÃO

OPORTUNIDADES  
(continuação)

Não só porque se aplica em contexto virtual, mas também porque tem esse contexto no centro da sua observação, pode equacionar-se o uso de **técnicas para dragagem de comportamentos e opiniões reveladas em linha** pelas pessoas a respeito de determinados temas (*web scraping, web analytics, social media analysis, etc.*), que depois podem alimentar uma ampla diversidade de leituras, desde a criação de *word clouds* até ao tratamento qualitativo de texto, e permitir uma exploração mais ou menos aprofundada de uma área de problema.

Usando as relações entre o mundo «real» e o mundo «virtual» como centro da pesquisa propriamente dita, podem adotar-se três abordagens metodológicas sobre as **interações entre tecnologias digitais e comportamentos humanos**. A primeira consiste em montar ambientes virtuais para simular comportamentos «reais». Neste âmbito situam-se as **experiências de simulação**, incluindo a gamificação ou as experiências imersivas de realidade virtual quando usadas para finalidades de investigação. A segunda passa por introduzir a tecnologia diretamente nos contextos quotidianos das pessoas através de experiências controladas, usando **sensores** ou **dispositivos tecnológicos com a colaboração dos seus utilizadores** ou **usando probes de natureza tecnológica** para mapear ou reunir dados sobre as práticas reais (*technology probes, mobile ethnography, mobile evaluation, etc.*) e para apoiar processos de design de serviços. A terceira e última concentra-se em estudar a **membrana de contacto ou o interface entre as máquinas e os humanos**, podendo aqui realizar-se análises qualitativas e detalhadas da experiência do utilizador a uma plataforma digital.

*A escolha das técnicas mais apropriadas, cada qual mobilizando um leque de instrumentos de pesquisa, depende dos objetivos visados e das circunstâncias do terreno de aplicação. No entanto, existe um importante património de experiência que permite apresentar técnicas de pesquisa que se adequam, ou estão especificamente desenhadas para serem conduzidas à distância.*



## 8. INVESTIGAÇÃO

OPORTUNIDADES  
(continuação)

Existem duas abordagens, passíveis de serem aplicadas à distância, que são bastantes eficazes e que a equipa do LabX aplicou no processo de otimização da experiência de utilizador do novo portal [IEFP Online](#):

- 1. Testes de usabilidade moderados** aplicados a utilizadores representativos dos cenários de uso
- 2. Análises heurísticas** realizadas por especialistas em Experiência de Utilização.

FERRAMENTAS

Guia para conduzir trabalho de campo em alturas de pandemia «[Doing Fieldwork In A Pandemic](#)»



## 9. COCRIAÇÃO

**DESAFIOS** Diz-se que duas cabeças pensam melhor que uma, e a geração de ideias também segue a mesma lógica. A importância de trazer **diversidade** e uma **mentalidade de «sim e» ao momentos de cocriação, potencia a quantidade de ideias e também a qualidades das mesmas** – na cocriação, **quantidade produz qualidade**. Muitas grandes empresas como IBM, IDEO, entre outras, já implementam sessões colaborativas remotas. As razões são várias, seja porque têm membros de equipas distribuídas por diversos países, por cortes de orçamento, restrições de viagens, problemas de saúde, as empresas vão sendo forçadas a continuar o seu trabalho remotamente. Dado ao contexto que vivemos hoje em dia, também as entidades públicas atravessam este desafio de continuar os seus projetos e como tal, **o desafio de realizar sessões colaborativas remotas**, quer para discutir ideias, como para priorizar as ideias - como é o caso do LabX, que por desenvolver vários projetos experimentais reúne, aqui, um conjunto de abordagens de cocriação à distância que não só respondem às necessidades dos projetos, como também às necessidades dos seus participantes.

**OPORTUNIDADES** Apresenta-se, de seguida, três exemplos de possíveis abordagens:

A. Criar uma **plataforma colaborativa online** onde se partilham desafios e se convidam participantes a submeter propostas de solução. Adicionalmente, a plataforma pode permitir votar nas propostas com maior potencial e, desta forma, informar a tomada de decisão da equipa responsável pelo projeto;

B. **Envolver trabalhadores** de uma organização num **processo de cocriação**, como foi o caso de um projeto da Direção-Geral da Saúde (DGS), desenvolvido em parceria com o LabX, onde se levantou o seguinte desafio:

- Como criar uma experiência digital que promova a geração voluntária de ideias, sem necessidade de facilitação?

A resposta, foi **desenvolver um site onde os participantes podem gerar ideias sobre um conjunto de desafios**. Criou-se também um **canal de comunicação** para que os participantes possam **trocar opiniões** e **discutir ideias**.

C. Para se desenvolver uma **sessão colaborativa remota com o objetivo de gerar ideias e de as priorizar**, eis alguns dos passos a considerar:

1. Preparar o canal de comunicação onde se irá conduzir a sessão;



## 9. COCRIAÇÃO

### OPORTUNIDADES (continuação)

2. Preparar a plataforma colaborativa, partilhando informações ou manuais de suporte, caso necessário;
3. Convidar os participantes para a sessão, considerando os seguintes aspetos:
  - i. Descrever os objetivos para a sessão, resultados esperados e agenda de trabalhos;
  - ii. Horário, duração e plataforma(s) a utilizar e recursos extra (se for necessário realizar consultas adicionais);
  - iii. Identificar o(s) facilitador(es) - poderá ser necessário ter mais que uma pessoa na condução dos trabalhos;
  - iv. A quem se destina a sessão (caso faça sentido, partilhe a lista de participantes).
4. Solicitar aos participantes que testem o canal de comunicação e a plataforma antes da sessão;
5. No dia da sessão, certificar-se que os equipamentos e as plataformas necessárias estão a funcionar ;
6. Durante a condução das atividades da sessão (geração de ideias e priorização) demonstrar exemplos do que é pedido aos participantes, durante os exercícios, dando instruções claras, para assegurar resultados adequados;
7. Após a sessão (poderá ser também no fim da mesma), solicitar feedback dos participantes através do preenchimento de um inquérito online;
8. Partilhar todos os artefatos e documentos relativos à sessão para os participantes após a conclusão da sessão.

FERRAMENTAS Ver também as ferramentas mencionadas em «[Formas de comunicação internas às nossas equipas ou organização](#)», «[Formas de comunicação externa](#)» e «[Reuniões à distância](#)».

*Trazer diversidade e uma mentalidade de «sim e» ao momentos de cocriação, potencia a quantidade de ideias e também a qualidades das mesmas - na cocriação, quantidade produz qualidade.*



### 10. EXPERIMENTAÇÃO

**DESAFIOS** Para serem inovadoras na sua proposta, grandes empresas tecnológicas fazem **dezenas de milhar de testes e experiências por ano**, em cada uma das suas plataformas, gerando um grande volume de dados e produzindo **conhecimento valioso para que se tomem decisões melhor informadas**, dentro destas organizações.

Não obstante, apesar de testar antes de implementar, ou seja experimentar, produzir resultados valiosos, a **experimentação ainda não é o novo normal para grande parte das organizações**, tanto do setor público ou do setor privado, em grande parte **devido à cultura dominante** dessas próprias organizações. Organizações cujo funcionamento é orientado à eficiência e à previsibilidade, dão pouco espaço para que se «experimente, falhe e aprenda», encarando **esta abordagem com um desperdício de recursos**. Essa cultura avessa à experimentação cria desafios adicionais, além dos que as ferramentas e tecnologia exigem, estando, por norma, relacionados com os comportamentos, crenças e valores partilhados. Embora **não exista um modelo único e replicável** para a adoção de uma cultura de experimentação, existem modelos que as organizações podem adotar lhes garantir maiores benefícios.

A aplicação do **modelo metodológico do LabX**, permite o **desenvolvimento de projetos experimentais**, constituindo uma oportunidade para disseminar uma cultura de experimentação na Administração Pública, através da investigação, cocriação e teste de soluções inovadoras que melhorem os serviços públicos.

**OPORTUNIDADES** A **experimentação deve ser das abordagens mais eficientes para inovar com sucesso**. Há **inúmeras evidências** que apontam que poucas abordagens serão tão rápidas e baratas para gerar aprendizagens e para testar ideias ou hipóteses, como a experimentação. As **tecnologias digitais**, pelas características que lhe são inerentes, **tornaram as possibilidades de experimentação exponenciais**, permitindo validar uma solução antes de a implementar à escala, acumulando lições valiosas que permitem diminuir os riscos e aprender com as tentativas de melhoria.



## 10. EXPERIMENTAÇÃO

OPORTUNIDADES  
(continuação)

Esta é, também, uma valência fundamental da proposta de valor do LabX. Trabalhando em desafios das entidades públicas, em conjunto com parceiros da comunidade de empreendedores e do sistema científico nacional, para **desenvolver projetos experimentais que respondam às necessidades e expectativas de cidadãos e empresas.**

Existem **cinco dimensões onde se pode desenvolver experimentação:**

- 1. Ao nível das políticas públicas:** criação de **sandboxes legislativas** que permitam realizar e testes pilotos a determinada política pública; ou então, criar plataformas para que a participação e consulta pública de processos legislativos seja mais amplamente escrutinada e participada. Por exemplo, o LabX promoveu uma sessão colaborativa, «**As ciências comportamentais aplicadas às políticas públicas**», onde objetivo foi juntar diversos dirigentes e altos funcionários públicos para aprender sobre *behavioral insights* e como identificar oportunidades para os aplicar a políticas públicas em Portugal.
- 2. Ao nível das organizações:** testar **novos modelos de estruturação das equipas** e/ou departamentos; explorar **novas formas de trabalhar**, incluindo ferramentas, procedimentos, processo e políticas internas. Por exemplo, um programa que está a ser desenvolvido dentro da AMA, por uma equipa de voluntários constituída por colegas de diferentes equipas (a saber, a equipa da Formação, dos Recursos Humanos, dos Conteúdos e Espaço Inovação e a equipa do LabX) chamado «**panorAMA**», onde o objetivo é ouvir e envolver todos os colaboradores para construir uma organização mais participada e colaborativa. Houve vários momentos de colaboração à distância neste projeto:
  - i. Diagnóstico inicial aos trabalhadores da AMA sobre os principais problemas da organização;
  - ii. Apresentação em vídeo e votação das potenciais soluções e respetivos planos de ação de desenvolvimento de projetos experimentais para os resolver identificados;
  - iii. Trabalho colaborativo entre a equipa coordenadora e as equipas cujas ideias foram mais votadas (também elas constituídas por colegas de várias unidades orgânicas e localizações), a fim de desenvolver e implementar os projetos experimentais.



## 10. EXPERIMENTAÇÃO

## OPORTUNIDADES

(continuação)

**3. Ao nível dos serviços: aprender se um serviço, ou parte de uma proposta de serviço, é viável, eficiente e responde às necessidades de quem o utiliza**, como os recursos existentes na organização que é responsável pelo oferta e manutenção desse serviço. Estuda como as pessoas envolvidas no serviço se relacionam e interagem com os pontos de contato dispostos ao longo da experiência do próprio serviço. Por exemplo, A materialização de um «**Laboratório Vivo**» num serviço público, no caso a Loja de Cidadão de Aveiro: um espaço de testes em que as entidades públicas submetem, em contexto real, as suas propostas de solução às exigências da experiência dos cidadãos, em colaboração estreita com os parceiros estratégicos do sistema científico português.

**4. Ao nível dos produtos:** testar a experiência e os fluxos de utilização com determinado ponto de contacto, ou canal. Analisam-se **questões relacionadas com a experiência sensorial e cognitiva**, tal como a usabilidade e acessibilidade das interfaces do utilizador. Este tipo de experimentação é, predominantemente, focado nas interações específicas que há entre utilizadores e os produtos (disponibilizados através de um serviço). Ver em «[Investigação](#)», o exemplo do portal IEFPOne.

**5. Ao nível dos conteúdos:** Experimentar **diferentes abordagens** aos artefatos de comunicação, como **palavras, imagens e mensagens** que compõem as interações de serviços e produtos. Além disso, para testar e desenvolver proposições ou modelos de serviço / produto. Ver em «[Investigação](#)», o exemplo do diagnóstico feito através do «**QuizAT: Quer testar os seus conhecimentos sobre impostos?**».

## FERRAMENTAS

O LabX criou o «[Toolkit para Serviços Públicos Centrados no Cidadão](#)», que contou com vários contributos dos membros da Rede de Inovadores e contém um compêndio de ferramentas que podem ser muito úteis num contexto de trabalho colaborativo à distância.

O Policy Lab disponibilizou um [compêndio de ferramentas e técnicas](#) que pode ter relevância para realizar experimentação ao nível das políticas públicas.



## 10. EXPERIMENTAÇÃO

OBSERVAÇÕES/DICAS Partilhamos alguns «mantras» que no LabX gostamos de aplicar, quando estamos em desenvolvimento de projetos experimentais:

- Feito, é melhor que perfeito.
- Faz para pensar. Testa para aprender.
- Mais demonstrativo. Menos narrativo.

*A experimentação deve ser das abordagens mais eficientes para inovar com sucesso. Há inúmeras evidências que apontam que poucas abordagens serão tão rápidas e baratas para gerar aprendizagens e para testar ideias ou hipóteses, como a experimentação.*

EQUILÍBRIO  
ENTRE A VIDA  
PROFISSIONAL E  
A VIDA PESSOAL





## EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E A VIDA PESSOAL

**DESAFIOS** Os desafios de conciliar a vida profissional com a vida pessoal, enquanto se trabalha remotamente são tão decisivos, que o potencial impacto que têm no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, é **um dos fatores que mais influencia a escolha do próprio impacto emprego.**

Quando se trabalha a partir de casa - um espaço partilhado entre os profissionais e as respectivas famílias - é **difícil definir a fronteira entre vida pessoal e profissional.** Existem demasiados estímulos externos (familiares, animais de estimação, espaços de lazer, etc) que podem resultar em distrações e perdas de foco.

Por um lado, a ausência da dimensão social que o trabalho presencial traz, a médio ou longo prazo, poderá ter **consequências na saúde emocional e psicológica.** Pelo outro lado, se o trabalho remoto, quando é feito a partir de casa, pode aumentar o sedentarismo e ter efeitos na saúde física do indivíduo.

**OPORTUNIDADES** A forma como se delimita o espaço profissional influencia ambas as dimensões da vida de quem trabalha remotamente. **Identificar as rotinas mais produtivas** e que provocam mais bem-estar é o primeiro passo para encontrar esse equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Testar novos modelo de rotina, leva tempo e requer capacidade de adaptação. Estes podem passar por **estabelecer limites físicos, relacionais e de horários** entre vida pessoal e profissional e ir reajustando. Pode ser uma boa forma para melhorar as condições de trabalho à distância, principalmente caso este seja feito a partir de casa. Por exemplo, trabalhar de manhã pode ser para alguns o horário mais produtivo, enquanto para outros, é ao final do dia. Não existe uma fórmula mágica, o ideal é mesmo **planear com antecedência todas as atividades do dia** - incluindo as atividades da vida pessoal - de forma a conseguir **realizar todas as tarefas necessárias e evitar ansiedade** de não prever o que vai acontecer.



## POTENCIAIS VANTAGENS E DESAFIOS EMERGENTES DO TELETRABALHO

QUADRO SÍNTESE A partir do conhecimento levantado para a compilação deste documento sobre experimentação e colaboração à distância, identificaram-se potenciais vantagens e desafios emergentes do teletrabalho, tanto para os trabalhadores como para as organizações. Abaixo apresentamos um quadro síntese com o resumo desse conhecimento:

	<b>POTENCIAIS VANTAGENS</b>	<b>DESAFIOS EMERGENTES</b>
TRABALHADOR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidade de horários</li><li>• Liberdade para trabalhar em qualquer lugar, desde que tenha condições mínimas necessárias: espaço de trabalho, computador, eletricidade, ligação à internet, fones com microfone e VPN (se necessário);</li><li>• Menos interrupções;</li><li>• Mais tempo para a família e hobbies.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difícil separar a vida pessoal da profissional;</li><li>• Tratamento diferente face a outros colegas que estão no escritório</li><li>• Solidão;</li><li>• Saúde mental e assegurar uma vida social ativa.</li></ul>
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior produtividade;</li><li>• Trabalhadores mantêm-se durante mais tempo nas organizações;</li><li>• Flexibilidade das condições é muito apreciada pelos trabalhadores;</li><li>• Redução nos custos de escritório;</li><li>• Maior reconhecimento e lealdade institucional por parte dos trabalhadores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medição de produtividade para trabalhadores e gestores;</li><li>• Articular comunicação entre diferentes departamentos, equipas e trabalhadores;</li><li>• Alinhamento de esforços coletivos;</li><li>• Criação e manutenção de uma cultura organizacional positiva e saudável.</li></ul>



# REFERÊNCIAS

## SECTOR PÚBLICO

- Guia de Sobrevivência do Teletrabalho - [Academia AMA](#)
- Teletrabalho - [EstamosON | Resposta de Portugal ao COVID-19](#)
- Guia para o apoio ao bem-estar e saúde mental dos trabalhadores da Administração Pública, a trabalhar a partir de casa - [Guia +](#)
- «The Way We Work | A Guide to Smart Working »- [Governo do Reino Unido](#)
- «Collecting Open Government Approaches to COVID-19» - [Open Government Partnership](#)
- «COVID-19 Public Sector Resources» - [Ash Center - Harvard Kennedy School](#)

## SECTOR PRIVADO

- «How to collaborate effectively is your team is remote - [Harvard Business Review](#)
- «Estas são algumas das melhores ferramentas de teletrabalho» - [Público](#)
- «Teletrabalho: A lista de ferramentas úteis para começar já!» - [pplware](#)
- Webinar «[Trabalho Remoto: uma nova forma de trabalhar](#)» por Gonçalo Hall - City Café | Porto Digital
- «5 Dicas Para Ser Produtivo em Trabalho Remoto» - [EDIT](#)



# FICHA TÉCNICA

VERSÃO Plano de Trabalho Colaborativo

EQUIPA Bruno Monteiro - LabX/AMA  
 Daniel Santos - LabX/AMA  
 Hussna Alibhai - INA  
 Jorge Lagarto - LabX/AMA  
 Sara Carrasqueiro, AMA

VERSÃO ORIGINAL LabX, Laboratório de Experimentação da Administração Pública  
 AMA - Agência para a Modernização Administrativa, IP



CONTRIBUTOS ADICIONAIS Membros da Rede de Inovadores e Rede de Laboratório de Experimentação da Administração Pública



FOTOGRAFIA Unsplash



COMENTE!

CORRIJA!

PERGUNTE!

PARTILHE!

Se tem sugestões, alterações ou questões a colocar, basta usar a [funcionalidade de comentários](#), ou que nos escreva para [geral@labx.gov.pt](mailto:geral@labx.gov.pt)