

Diagnóstico para o Digital e Trabalho Remoto na CML/DMEI & Recomendações Estratégicas



Dezembro de 2020

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

DIAGNÓSTICO PARA O DIGITAL E O TRABALHO REMOTO
NA CML/DMEI & RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

COORDENAÇÃO PROJETO “LISBOA GO REMOTE”

Teresa Gaspar – CML/DMEI
Pedro Oliveira – Future.Works

COORDENAÇÃO DO RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Pedro Oliveira – Future.Works

EQUIPA TÉCNICA

Pedro Oliveira, Gestor de Projeto – Future.Works
Pedro Prats, Especialista – Future.Works
Rafael Almeida, Especialista – Future.Works
José Paiva, Advisor – Future.Works

CONTRIBUTOS TÉCNICOS E REVISÃO FINAL

Coordenação: Teresa Gaspar – CML/DMEI
Fátima Mendes – CML/DMEI

DATA DE EDIÇÃO

31, Dezembro de 2020

Introdução	4
Contexto	4
Fases do projeto	4
Objetivos	5
Metodologia	6
Sumário Executivo	8
Análise detalhada do diagnóstico da Maturidade Digital e Trabalho Remoto	11
Maturidade digital e para o trabalho remoto	11
Nível 1: Trabalho não deliberado	12
Nível 2: Replicação do escritório	13
Nível 3: Adaptação ao meio	14
Envolvimento do Talento na Transformação	15
Abertura ao exterior	16
Infraestruturas & Ferramentas	17
Disponibilização de equipamento móvel	17
Instalação políticas de benefícios para o escritório remoto	17
Formação nas ferramentas colaborativas transversais	18
Simplificação e fortalecimento dos processos de apoio técnico aos trabalhadores	18
Trabalhadores e Organização	20
Informática na Ótica do Utilizador	20
Literacia Digital	20
Formação em Liderança	20
Plano de Liderança	21
Processos de comunicação	21
Práticas de flexibilização do trabalho	23
Regras e Normas	24
Manual de Etiqueta Digital	24
Boas práticas nas reuniões de trabalho	24
Responsabilidades individuais	26
Estandardização dos meios de comunicação	26
Canais de comunicação formais	26
Canais de comunicação por meio	27
Cultura organizacional	28
Equipa dedicada à transformação digital e para o trabalho remoto	28

Adoção de metodologia de entrega ágeis	28
Design Thinking e outras metodologias cocriativas	29
Confiança e Segurança Psicológica	30
Performance e Exigência	32
Otimização de modelos de avaliação	32
Retenção do talento individual	33
Sinergias entre equipas e otimização do talento	33
Parcerias externas à organização	33
Planos de formação orientados aos objetivos estratégicos	34
Coesão organizacional	34
Employee Engagement Score	35
Análise detalhada do exercício de Prospetiva e Megatendências	36
Mudanças na atividade económica	37
Mudanças nos serviços da CML/DMEI	38
Evolução do trabalho remoto em Lisboa	38
Evolução do trabalho remoto na CML/DMEI	39
Recomendações	40

Introdução

O sucesso na adoção de práticas de trabalho remoto e digital sustentam-se no progresso tecnológico que permitiu uma ubiquidade da transformação digital no seio das organizações. É esta transformação digital que fornece as articulações necessárias para que as organizações modernas consigam atingir os seus objetivos estando os seus trabalhadores distribuídos, quer no espaço, quer no tempo.

Sendo que na sua essência, a adoção do trabalho remoto sofre dos mesmos desafios de qualquer outra mudança organizacional, não se devem desconsiderar os desafios inerentes à natureza do trabalho remoto. A extensa pesquisa na área em anos recentes, revela como estes desafios inerentes ao trabalho remoto podem ser ultrapassados de forma emergente em ação coletiva, mas concertada. Consequentemente, o foco das organizações que têm a ambição de fazer esta transição com sucesso deverá centrar-se em garantir que as fundações organizacionais fornecem as condições de maturidade indispensáveis, após o que a transformação *per se* e toda a aprendizagem específica que exigirá possa ocorrer com naturalidade.

O presente documento, reúne um conjunto de orientações estratégicas e recomendações em matéria de digital e trabalho remoto no contexto da CML/DMEI, que resultam da síntese dos principais resultados de um trabalho de diagnóstico da maturidade digital e remota no âmbito do Projeto “**Lisboa Go Remote**”, promovido e coordenado pela Câmara Municipal de Lisboa/Direção Municipal de Economia e Inovação (DMEI), no âmbito da iniciativa Future of Work.

O Município de Lisboa, no âmbito da sua intervenção, pretende potenciar a reflexão sobre o futuro do trabalho e reforçar o seu conhecimento e capacidade de intervenção em áreas de atuação prioritárias para a economia da cidade. Dado o carácter transversal da temática e o peso do setor público na cidade de Lisboa, a CML/DMEI apostou numa parceria com a Future.Works que lhe permitisse desenvolver um projeto piloto dentro da CML/DMEI, no âmbito da maturidade digital e remota, com possibilidade de ser replicado noutras organizações públicas externas.

Contexto

Fases do projeto

O projeto “Lisboa Go Remote” contou com os seguintes macro blocos de trabalho:



Numa fase inicial, procurou-se junto da CML/DMEI, captar o contexto organizacional interno da equipa e entidade, assim como da cidade de Lisboa, no que concerne à temática do digital e trabalho remoto.

Após consensualizados os objetivos do projeto, o seu âmbito e as fases de trabalho, avançou-se com uma fase de entrevistas, num total de 11 entrevistas a diferentes elementos da organização CML/DMEI (8 dirigentes, 2 trabalhadores da equipa interna e 1 colaborador externo), que ocorreram entre 25 de maio e 26 de junho de 2020, e onde se procurou entender a realidade da CML/DMEI, tanto a nível interno, como a nível externo.

Posteriormente, deu-se início a uma fase de inquirição à equipa da CML/DMEI para autodiagnosticar a sua maturidade digital e remota, que decorreu entre 20 de julho e 02 de setembro de 2020, e onde se obteve 69 respostas ao inquérito válidas em 134 respostas possíveis.

Após a recolha de informação foi ainda realizada uma sessão de cocriação presencial onde estiveram presentes todos os dirigentes da CML/DMEI, e alguns trabalhadores, internos e externos que, ao longo de uma tarde, refletiram e trabalharam algumas variáveis que permitiram ter mais elementos para consolidar as orientações que aqui se explicitam.

Objetivos

O objetivo estratégico do projeto **Lisboa Go Remote** é o de determinar a maturidade da CML/DMEI para o Digital & Trabalho Remoto e conceber orientações estratégicas nesta matéria. Isto permitirá à CML/DMEI ter elementos relevantes que lhe permita posicionar-se relativamente aos desafios do futuro e às necessidades de desenvolvimento organizacional, bem como promover uma maior sensibilização e capacitação das organizações face às novas tendências nos modelos de trabalho e da transformação digital.

O projeto contou com os seguintes objetivos específicos

1. Determinar a Maturidade Digital & Remota da CML/DMEI através de um processo de autodiagnóstico e da identificação de áreas de atuação e competências a desenvolver;

2. Conceber colaborativamente e partilhar um Guia de Orientações Estratégicas com base na maturidade organizacional ao nível do Digital & Remoto da CML/DMEI;

Metodologia

O presente relatório incorpora a análise feita à CML/DMEI tendo como pontos de partida as fases de recolha de informação (Entrevistas, Inquérito, e sessão de cocriação) em justaposição com as *frameworks* utilizadas para aferição de níveis de maturidade digital e para o trabalho remoto.



Além dos ganhos rápidos, pequenas e fáceis correções que as *frameworks* identificaram, a alimentação das heurísticas que formarão o plano de transformação são delineados pela análise diferencial entre o estado atual e o estado ambicionado para cada um dos eixos críticos.

Existem três grandes fatores a considerar ao encetar um plano de transformação digital, especialmente quando esta transformação ocorre com o objetivo de suportar a adoção de práticas de trabalho remoto:

- **A ambição organizacional** - o nível de empenho que a visão organizacional exige nesta missão;
- **A correta avaliação do estado atual** - o levantamento das características coletivas da organização e das suas idiossincrasias, contexto e maturidade;
- **Um plano ativo** - uma estratégia com apoio institucional, gerida pró-ativamente e em recorrentes ciclos de avaliação, aprendizagem e redirecionamento.

No caso específico da CML/DMEI, a ambição organizacional é um dado adquirido, ou não tivesse sido despoletado pela CML/DMEI a necessidade deste projeto. No presente relatório articulamos a avaliação do estado atual com a elaboração de um plano ativo, cuja proposta se fundamenta nas seguintes *frameworks* criadas pela Future.Works:

- [Framework para a Maturidade Digital e Trabalho Remoto](#) que inclui os seguintes eixos críticos:
 - Infraestrutura e Ferramentas
 - Trabalhadores e Organização
 - Regras e Normas
 - Cultural Organizacional
- *Framework* de Prospetiva descrito em maior detalhe na [secção Análise detalhada do exercício de Prospetiva e Megatendências](#)

Sumário Executivo

Existem três grandes fatores a considerar ao encetar um plano de transformação digital, especialmente quando esta transformação ocorre com o objetivo de suportar a adoção de práticas de trabalho remoto:

- **A ambição organizacional** - o nível de empenho que a visão organizacional exige nesta missão;
- **A correta avaliação do estado atual** - o levantamento das características coletivas da organização e das suas idiossincrasias, contexto e maturidade;
- **Um plano ativo** - uma estratégia com apoio institucional, gerida pró-ativamente e suportada em recorrentes ciclos de avaliação, aprendizagem e redirecionamento.

O processo de recolha de informação junto da CML/DMEI, que teve lugar entre maio e dezembro de 2020 – e incluiu um inquérito anónimo, entrevistas aos dirigentes e trabalhadores da DMEI, assim como um momento de cocriação – permitiu identificar o nível de maturidade digital e remoto da Direção Municipal de Economia e Inovação.

Este relatório oferece uma visão 360º das várias componentes que fazem parte de uma estrutura como a CML/DMEI e apresenta várias soluções enquadradas no seu contexto atual, apresentando-se de seguida as principais conclusões que refletem esta auscultação integrada:

- **81%** dos inquiridos considera que o trabalho remoto contribui positivamente para a produtividade das organizações em geral;
- **84%** dos inquiridos considera que o trabalho remoto teve um impacto positivo na sua felicidade.

Na análise detalhada do **diagnóstico da Maturidade Digital e Trabalho Remoto**, para além dos eixos críticos definidos na [Framework para a Maturidade Digital e Trabalho Remoto](#), obtiveram-se, sumariamente, os seguintes **resultados**:

- Com base nos cinco os estágios da pirâmide para a maturidade para o Trabalho Remoto, a CML-DMEI beneficiaria em **consolidar os três primeiros estágios**, podendo **escalar ao nível 4** (comunicação assíncrona), com base na seguinte estratégia:
 1. Promover a comunicação 1 para 1;
 2. Investir em equipamentos avançados de videoconferência;
 3. Fomentar a aprendizagem de técnicas para a comunicação escrita;
 4. Diminuir progressivamente o número e duração de reuniões síncronas.

É a **consolidação deste nível que se propõe à CML/DMEI** nesta fase da sua transformação, onde as equipas poderão privilegiar o trabalho remoto num **modelo híbrido** entre o remoto e o presencial.

Quanto à **análise concertada dos quatro eixos críticos**, a sugestão de intervenção passa por um **trabalho muito focado em dois eixos**:

- **Cultura Organizacional**, fomentando uma cultura de exigência e segurança psicológica, catalisando o crescimento organizacional e individual, e a retenção e atração de talento;
 - **Infraestruturas e Ferramentas**, trabalhando sobretudo a literacia digital e o conhecimento interno das ferramentas de modo a delas tirar o maior partido, e a disponibilização do equipamento adequado bem como respetivo suporte aos trabalhadores.
- De forma geral, as diversas **oportunidades de melhoria** identificadas **nos quatro eixos**, de fácil e rápida implementação, passam por:
 - **Infraestrutura e Ferramentas:**
 - Disponibilização de equipamentos e ferramentas adequadas aos trabalhadores e dirigentes;
 - Fortalecimento dos processos de suporte técnico da CML/DMEI.
 - **Trabalhadores e Organização:**
 - Investimento em formação em literacia digital e liderança aos trabalhadores e dirigentes;
 - Criação de lógicas democratizantes e aferição constante de resultados, promovendo assim o compromisso dos trabalhadores com a CML/DMEI;
 - Desmaterialização de processos internos (focados na equipa CML/DMEI) e externos (focados nos municípios).
 - **Regras e Normas:**
 - Estandardização de ferramentas colaborativas e canais de comunicação;
 - Fomento de boas práticas, assim como responsabilidades individuais adaptadas ao ambiente remoto.
 - **Cultural Organizacional**
 - Criação de uma equipa dedicada à transformação digital e para o trabalho remoto que possa dar seguimento a algumas recomendações deste projeto;
 - Fomento de uma cultura orientada para a tolerância ao erro e experimentação, através da aplicação de técnicas de colaboração como por ex. o *design thinking*;
 - Continuação do investimento em parcerias e colaborações com entidades externas.

No exercício de prospetiva realizado, foram identificados os seguintes **tópicos que a CML/DMEI poderá enquadrar na sua estratégia para a cidade de Lisboa**:

- **Lisboa Capital do Trabalho Remoto**

Lisboa já é reconhecida internacionalmente como uma região propícia para se viver e trabalhar remotamente, pelo que foi identificada a oportunidade de se transformar na Capital do Trabalho Remoto a nível mundial.

Para tal, os serviços da CML/DMEI devem ser digitalizados ao máximo, assim como devem ser criados incentivos fiscais e laborais adequados para fomentar o trabalho remoto a partir de Lisboa.

- **Reskilling e fortalecimento da literacia digital dos municípios**

Existe uma enorme pressão social e económica derivada do aceleramento tecnológico que pressiona as respostas ao nível das necessidades de *reskilling* e fortalecimento da literacia digital dos municípios.

- **Fomento do empreendedorismo e criatividade locais**

Apoio a negócios de *coliving* e *coworking* e também de incubadoras e aceleradoras que fomentem o empreendedorismo e criatividade locais.

- **Antecipação tecnológica**

Deve-se preparar a cidade de Lisboa para a próxima revolução económica alavancada na introdução da tecnologia 5G.

- **Sustentabilidade**

Continuidade da aposta em espaços verdes, mobilidade urbana, e apoio aos negócios locais sustentáveis, que suportam a economia circular.

Este projeto demonstrou que **o envolvimento do talento da CML/DMEI, bem como a abertura ao exterior contribuem significativamente para o sucesso de um processo de transformação organizacional.**

A CML/DMEI deverá ter em consideração que se transforma enquanto a cidade e o mundo também se transformam. **Quer-se agilidade, recetividade à mudança, e um plano de transformação que procure constantemente adaptar-se ao contexto onde se insere.**

Concluindo:

A CML/DMEI encontra-se num estágio de maturidade digital e remoto inicial com substancial margem de progressão e poderá caminhar no sentido de transformar Lisboa na capital do trabalho digital e remoto.

■

Análise detalhada do diagnóstico da Maturidade Digital e Trabalho Remoto

Os níveis ou estágios tradicionais como métodos de classificação, frequentemente ficam aquém na sua capacidade de produzir conclusões acionáveis sobre as quais assenta um efetivo plano de transformação. Assim, a *framework* para a Maturidade Digital e Trabalho Remoto vai além das classificações e procura evidências em eixos críticos de ação:

- **Infraestrutura e Ferramentas**
- **Trabalhadores e Organização**
- **Regras e Normas**
- **Cultural Organizacional**

Como resultado, a análise permite entender quais os vetores que mais bloqueiam a organização no estágio em que se encontra, identificar correções rápidas e alimentar heurísticas para o planeamento da transformação.

Estes eixos críticos que serão objeto de análise mais detalhada mais à frente, não são independentes do contexto e idiosincrasias particulares da organização que avaliam. Esta característica permite ganhos de objetividade fugindo à desnecessária comparação entre diferentes organizações. A comparação simples de duas organizações aparentemente no mesmo estágio de maturidade é possivelmente inútil. Tal como o é usar cegamente o exemplo de uma ou várias empresas que estejam mais avançadas no caminho da maturidade digital e do trabalho remoto. O trabalho remoto pode ser um sucesso numa empresa com baixa maturidade organizacional - mesmo que improvável - e também poderá ser inalcançável para outra em estágios muito elevados.

Nos capítulos seguintes é descrito, com maior detalhe, o diagnóstico da maturidade digital e para o trabalho remoto da CML/DMEI seguindo a metodologia já referida anteriormente.

Maturidade digital e para o trabalho remoto

Consideramos que a CML/DMEI tem condições ímpares para a consolidar a sua digitalização e adotar modelos de trabalho remoto. Para além do papel de liderança nestas transformações que pode ter para a cidade, este é um passo que já está largamente a emergir do talento que a constitui.



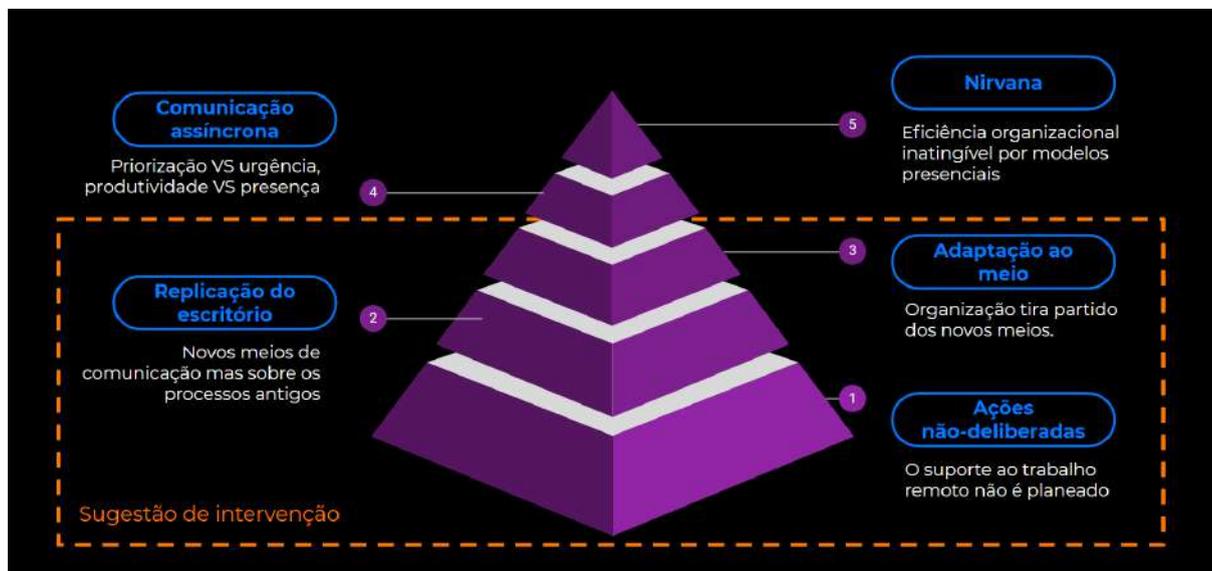
81% dos inquiridos considera que o trabalho remoto contribui positivamente para a produtividade das organizações no geral



84% dos inquiridos considera que o trabalho remoto contribui positivamente para a sua **felicidade**

Das fases de levantamento de informação, numa análise estratégica, a CML/DMEI foi avaliada como uma organização que beneficiaria em consolidar os 3 primeiros estágios da pirâmide para a maturidade para o Trabalho Remoto:

1. Trabalho não deliberado
2. Replicação do escritório
3. Adaptação ao meio



O racional para esta avaliação alicerça-se no facto destes estágios introduzirem algumas práticas essenciais para escalar a pirâmide, embora devam ser abandonadas em fases posteriores (e.g. o primeiro estágio recomenda a comunicação, por excesso, para combater a desinformação em Trabalho Remoto, algo que deverá ser abandonado quando os canais de comunicação mais apropriados já estiverem oleados nos estágios 4 e 5).

Nível 1: Trabalho não deliberado

Terá sido neste nível que a grande maioria das organizações se encontrou quando confrontadas com um confinamento inesperado. Não estavam montados processos pensados para incluir a possibilidade do trabalho remoto. Os trabalhadores, em trabalho remoto, conseguem manter parte da sua produtividade com grande custo e investimento pessoal. Nem todos os acessos digitais são possíveis, alguns trabalhadores não têm portáteis, têm ficheiros locais, não têm ligações à internet. Algumas tarefas são adiadas até ser possível realizá-las no escritório.

A estratégia para escalar ao Nível 2 (Replicação do escritório) inclui:

1. **Garantir bom suporte técnico** para a utilização das infraestruturas digitais e equipamento;
2. Tornar toda a **documentação para o uso de plataformas e ferramentas internas acessível** em trabalho remoto;
3. **Disponibilizar todo o equipamento necessário** para a execução das tarefas diárias dos trabalhadores;
4. **Apoiar a realização de formações** em formato remoto para informática na ótica do utilizador e literacia digital, como o uso de ferramentas colaborativas;
5. As chefias deverão optar pela **comunicação em excesso**, repetindo, em vários canais, a informação que querem que chegue a todos os trabalhadores. Há que ter em conta que muita informação poderá perder-se por estar inacessível ou por incapacidade dos colaboradores a ela acederem;
6. **Fomentar a tolerância ao erro**, visto que muitos trabalhadores estarão sob stress, a realizar tarefas novas com novas ferramentas. É uma fase de aprendizagem que requer motivação do indivíduo.

Nível 2: Replicação do escritório

A organização, que já percebeu o potencial de algumas ferramentas colaborativas, começa a acreditar que consegue desempenhar grande parte das tarefas remotamente, e tenta fazê-lo da forma como se desenrolava a rotina no escritório. A organização tenta recriar o escritório. Nenhum processo é alterado para se acomodar ao novo meio nem, muito menos, para dele tirar partido.

É uma fase de grande aprendizagem, mas com muitos custos de produtividade. Reuniões em videoconferência com muito mais pessoas do que as necessárias, muitas interrupções ao longo do dia, informação dispersa em inúmeros canais, caixas de email cheias, trabalhadores parados, bloqueados por uma resposta que não chega. Espera-se que os trabalhadores mantenham os horários do escritório e disponibilidade plena nas horas laborais.

A estratégia para escalar ao Nível 3 (Adaptação ao meio) inclui:

1. **Estandardizar ferramentas colaborativas e canais de comunicação**, p.e., definir que comunicações instantâneas devem acontecer por Microsoft Teams em vez de WhatsApp;
2. **Formalizar regras que clarifiquem o que é esperado de cada trabalhador**, como os horários e tempos de resposta, e que tomem em consideração os desafios acrescidos do trabalho remoto, como a flexibilização para atender a responsabilidade familiares;
3. **Fomentar boas práticas para reuniões**, como a definição do responsável pela agenda, o cumprimento de horários e o registo de ações determinadas;

4. **Distinguir o tipo de informação que deve ser comunicado sincronamente e aquele que pode ser comunicado assincronamente** e identificação dos canais apropriados para cada um;
5. **Desmaterializar todos os processos que podem ser digitalizados**, como assinaturas de documentos, requerimentos, notas de trabalho ou relatórios.

Nível 3: Adaptação ao meio

A organização começa a fazer algumas alterações aos seus processos para que corram mais fluidamente em trabalho remoto. Especial cuidado, devido a experiências anteriores, é dado para que a comunicação seja eficaz e resistente a distorções interpretativas. O equipamento básico sofre melhoramentos, na ótica de aumentar a eficiência do trabalho. Existe uma redução significativa da comunicação síncrona (as chamadas telefónicas ou os chats de mensagens instantâneas).

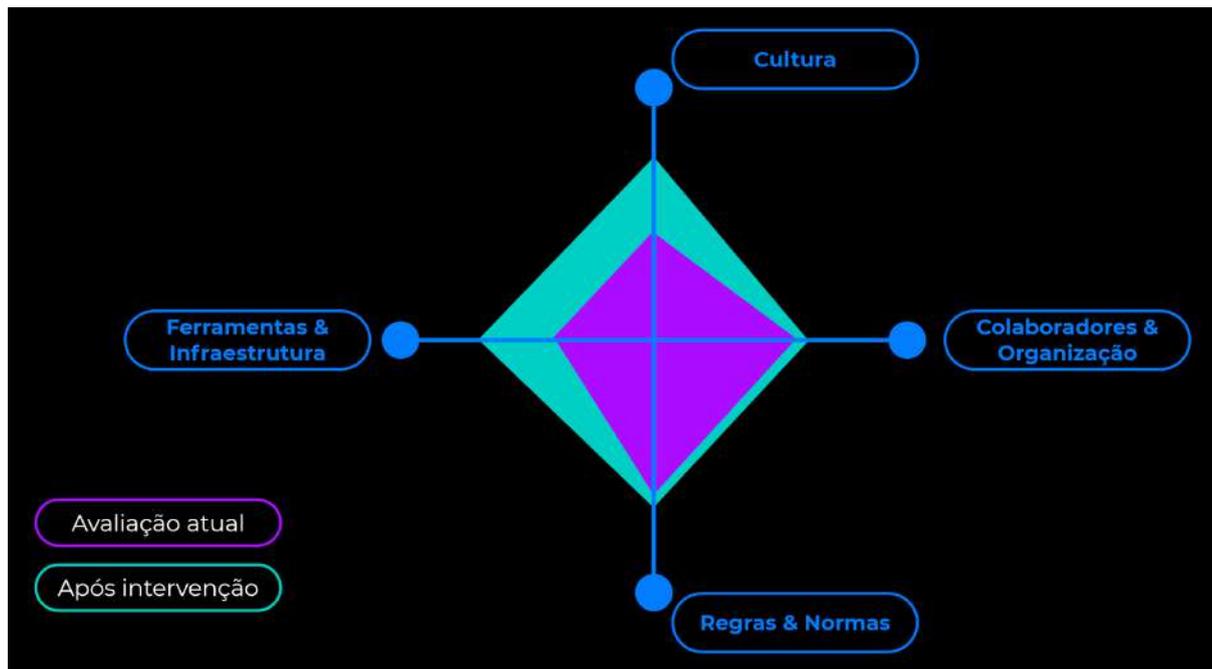
Os trabalhadores começam a estar à vontade com as ferramentas colaborativas, já percebem as vantagens e desvantagens de cada uma e escolhem a mais adequada para cada situação.

Os níveis de desconforto e frustração são controlados com a formalização do que é esperado de cada um. Os objetivos pelos quais os trabalhadores serão avaliados estão claros, são desafiantes, mas alcançáveis.

A estratégia para escalar ao Nível 4 (Comunicação assíncrona) inclui:

1. **Promover a comunicação 1 para 1**, adaptada aos interlocutores, em detrimento da comunicação mais abrangente típica do *broadcast* e outros modelos de 1 para muitos;
2. **Investir em equipamentos avançados de videoconferência** que permitam reuniões híbridas (elementos presenciais e elementos em remoto);
3. **Fomentar a aprendizagem de técnicas para a comunicação escrita**;
4. **Diminuir ativamente o número e duração de reuniões síncronas**.

É a consolidação deste nível que se propõe à CML/DMEI nesta fase da sua transformação, onde as equipas deverão privilegiar o trabalho remoto num modelo híbrido entre o remoto e o presencial. Com esse fim, as propostas que serão elaboradas para cada um dos eixos críticos, irão ser destacadas em maior detalhe mais à frente.



Quanto a esta análise concertada dos eixos críticos, a sugestão de intervenção passa por um trabalho muito focado em dois eixos e um plano mais operacional para os restantes dois:

- **Cultura Organizacional**, fomentando uma cultura de exigência e segurança psicológica, catalisando o crescimento organizacional e individual, e a retenção e atração de talento;
- **Infraestruturas e Ferramentas**, trabalhando sobretudo a literacia digital e o conhecimento interno das ferramentas de modo a delas tirar o maior partido, e a disponibilização do equipamento adequado bem como respetivo suporte aos trabalhadores.

Para os restantes eixos também foram identificadas diversas oportunidades de melhorias e correções, de fácil e rápida implementação. Mais à frente, apresentam-se propostas mais concretas para cada um dos quatro eixos críticos.

Envolvimento do Talento na Transformação

As Linhas Orientadoras para o Plano de Transformação alimentam-se não só das várias fases de levantamento de informação - Entrevistas e Inquérito - como também dos insights muito significativos obtidas durante o evento de cocriação, numa lógica *bottom-up*, fazendo emergir instintivamente dos trabalhadores a vontade para a mudança e o caminho natural para que isso aconteça.

Assim, a confluência de visões e as reflexões partilhadas na sessão de cocriação, leva-nos a duas fundamentais linhas orientadoras: **o envolvimento do talento da CML/DMEI, o**

envolvimento de parceiros e conhecimento externo à CML/DMEI para o apoio na prossecução de alguns objetivos.

A transformação das organizações é, derradeiramente, a transformação das pessoas que para ela colaboram. A ambição das chefias, embora fundamental, é parte menor na equação que inclui o talento, o seu empenho e compromisso.

Lógicas democratizantes, como o evento de cocriação realizado no contexto deste projeto, e a aferição constante, transparente e proativa de resultados, promovem o compromisso e trazem os trabalhadores para o espaço da solução. No racional da emergência de soluções que aqui se propõe, um fator essencial é garantir autonomia, o espírito de iniciativa e a responsabilidade individual de todos os trabalhadores nos vários níveis hierárquicos da organização.

Abertura ao exterior

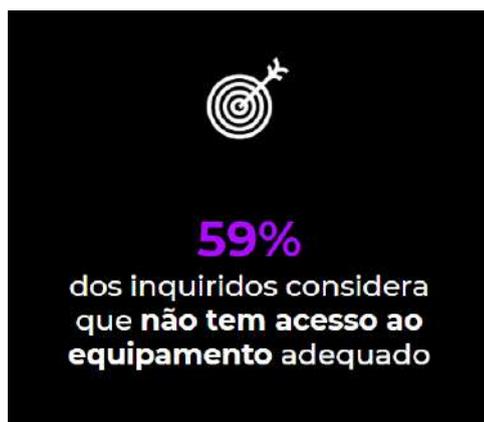
Uma organização fechada não tem tanto potencial quanto o fundo genético que a compõe, ao passo que uma organização aberta permite aprendizagens que não ocorreriam de outra forma. **Uma organização como a CML/DMEI está numa posição charneira para continuar alavancar todo o tipo de parcerias e colaborações com outras entidades externas.**

No contexto desta linha orientadora de abertura, deverão criar-se parcerias, levando o talento da CML/DMEI a tomar contacto direto com outras organizações e parceiros e a trazer para a sua organização outras sensibilidades e aprendizagens. Também nesta nota, as fragilidades e problemas internos deverão ser debatidos abertamente com o exterior, numa lógica de transparência e entreajuda, trazendo talento externo para o campo onde os desafios se fazem sentir.

Infraestruturas & Ferramentas

Disponibilização de equipamento móvel

Foram identificadas situações em que trabalhadores ficaram parcial ou totalmente limitados aquando do confinamento obrigatório pelo fato de usarem computadores de secretária no escritório.



Propõe-se que se normalize a atribuição de equipamento portátil para todos os trabalhadores, com as seguintes preocupações:

- **Definição de tipos de utilizadores consoante as necessidades inerentes às suas tarefas;**
- Para cada tipo de utilizador, **atribuir um modelo de computador portátil adequado às suas necessidades;**
- Todos os modelos de computador portátil deverão **privilegiar características essenciais ao trabalho remoto: boa camera, bateria duradoura, chassis resistente;**
- Os computadores deverão ser preparados antes de entregues aos trabalhadores, com a instalação do *software* transversal à organização, incluindo a pré-configuração da integração das pastas de documentos com a armazenagem *cloud* que a conta empresarial de Microsoft 365 da CML/DMEI já deverá oferecer.

Instalação políticas de benefícios para o escritório remoto

A responsabilidade última do local de trabalho remoto é do trabalhador, mas a sua importância não deve ser descurada pela organização. Propõe-se as seguintes ações:

- **Realização de uma ação de formação transversal a toda a organização que se foque em questões de ergonomia do local de trabalho, higiene física e mental,** e que torne claro para cada trabalhador que é da sua responsabilidade ser parte ativa na garantia de que estas melhores práticas são aplicadas tanto quanto possível, tal como deve ser da sua responsabilidade o cumprimento de algumas regras de etiqueta no seu local de trabalho no escritório;

- Definir claramente qual o tipo de material que é fornecido pela organização (p.e. computador portátil), aquele que se inclui no programa de benefícios (p.e. *headset*) e aquele que é excluído (p.e. impressoras).

Formação nas ferramentas colaborativas transversais

O diagnóstico efetuado à CML/DMEI permite identificar necessidades transversais de melhor domínio das ferramentas colaborativas.



Propõe-se que todos os trabalhadores sejam abrangidos por uma formação *online* obrigatória cujo programa cubra os níveis básicos e intermédios das ferramentas fornecidas pela plataforma colaborativa da CML/DMEI, o Microsoft 365. Do levantamento das necessidades da CML/DMEI, salientamos:

- Gestão de ficheiros na *cloud* Microsoft OneDrive, o seu funcionamento e boas práticas para a colaboração;
- Microsoft Teams para videoconferência e *messaging*;
- Microsoft Outlook para gestão de emails e calendário, nomeadamente marcação de reuniões e partilha interna de agendas;
- Microsoft Excel para análise de dados e edição colaborativa.

Simplificação e fortalecimento dos processos de apoio técnico aos trabalhadores

A gestão do parque informático em ambientes de trabalho remoto reveste-se de desafios acrescidos. Do levantamento efetuado à CML/DMEI registou-se que muitos trabalhadores se sentem aquém nos seus níveis de literacia tecnológica para o grau de autonomia que requer o suporte técnico nestes ambientes.



87% dos inquiridos sabe **a quem recorrer** quando ocorrem problemas técnicos mas identificam no processo **oportunidades de melhoria**

Assim, propõe-se que se faça uma análise aprofundada de como se poderá **melhorar e fortalecer os processos de suporte técnico**, quer ao nível do equipamento e infraestruturas, quer das ferramentas aplicacionais. Recomenda-se o seguinte:

- Diminuição dos requisitos procedimentais aos trabalhadores;
- Dispor de apenas dois canais de acesso ao suporte disseminados pela organização: um síncrono (p.e. canal de chat no Microsoft Teams), para assuntos urgentes, e outro assíncrono (p.e. email), para temas menos urgentes. Deve evitar-se exigir que cada trabalhador tenha de saber a quem pedir apoio para cada diferente tema, existindo canais de acesso únicos e o encaminhamento ser feito posteriormente;
- Processos de 1ª e 2ª linha, permitindo a triagem e a classificação dos pedidos e atendimento rápido a temas urgentes e/ou de rápida execução, e otimização do trabalho dos recursos do suporte com maior senioridade;
- Diminuição e standardização dos níveis de serviço / tempos de resposta.

Trabalhadores e Organização

Informática na Ótica do Utilizador

Em reforço à proposta de [Formação nas ferramentas colaborativas transversais](#), recomenda-se um **reforço de competências genéricas na utilização de novas tecnologias de informação**, nomeadamente:

- Sistema operativo Windows (ambiente de trabalho, janelas, aplicações acessórias, diretorias, etc.);
- Internet (motores de busca, competências de pesquisa e análise online, transferência de ficheiros)
- Aplicativos internos, nomeadamente Gesturbe
- Restantes ferramentas Microsoft Office, nomeadamente PowerPoint e Word.

Literacia Digital

Para além de competências digitais com repercussões mais diretas nas atividades da organização, como as sugeridas previamente ao nível das ferramentas colaborativas e da informática na ótica do utilizador, **sugere-se iniciativas de carácter mais estratégico, especialmente para dirigentes e decisores, mas também para os trabalhadores cujas tarefas se adequem, que promovam um maior nível de proficiência ao nível digital.**

Uma compreensão profunda de como melhor aplicar a tecnologia e a informação para a resolução de problemas é essencial para garantir que a organização melhora os seus níveis de produtividade, eficácia e eficiência e facilita a sua transformação para o futuro. Uma formação em literacia digital deverá englobar os seguintes temas:

- Transformação digital
- Cultura orientada à análise de dados
- Big-data e Inteligência Artificial
- Robotização e automação
- Infraestruturas na *Cloud*
- Design thinking e outras metodologias de cocriação
- Marketing Digital
- Metodologias *Agile*
- Gestão de produto *Lean*

Formação em Liderança

Fundamental a qualquer processo de mudança organizacional é consolidar os processos de liderança, e esta é uma recomendação clara e sugere-se que a mesma seja feita regularmente.

Adicionalmente, para elementos da CML que estejam identificados como *top talent* dever-se-á equacionar a atribuição de *coaches* profissionais, com a finalidade de terem um acompanhamento mais personalizado que os ajude a navegar e melhor liderar dentro da organização.

Plano de Liderança

Em sintonia com o ponto anterior, recomenda-se que se equacione a criação de um plano efetivo de liderança que aborde em profundidade os seguintes temas:

- Gestão de Objetivos;
- Avaliação;
- Gestão de Tarefas;
- Gestão de Equipas
- Gestão de Projeto;
- Comunicação.

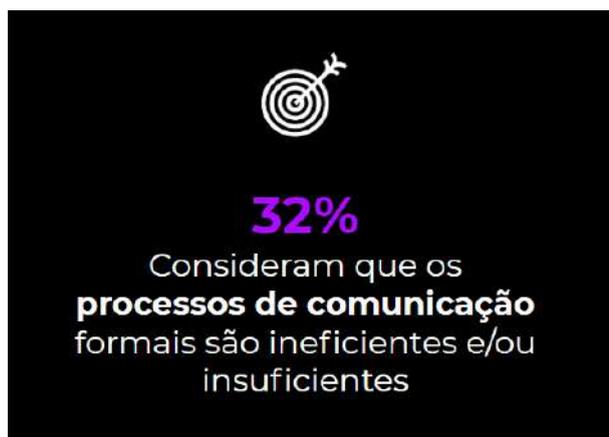
Existem muitas formas de liderar equipas e as mesmas devem ser adaptadas à estrutura e desafios existentes. É bastante claro, p.e., que é muito diferente liderar uma equipa de ação rápida ao mercado como a Made of Lisboa (que conta com diversos elementos externos), comparativamente a uma equipa mais orientada a processos bem definidos, e com trabalhadores com menor apetência digital.

Também se recomenda que esta análise possa ser apoiada por uma equipa externa, em articulação com trabalhadores-chave dentro da CML, que identifiquem as necessidades de liderança de forma transversal nos diferentes níveis hierárquicos.

Processos de comunicação

Como referido anteriormente, um dos fatores principais a considerar para consolidar os três primeiros níveis da maturidade para o trabalho remoto é a componente da comunicação. Nestas fases, pretende-se sobretudo que o foco esteja na eficácia da comunicação, mais do que na sua eficiência. **Recomenda-se fomentar processos de comunicação abundantes, mesmo que redundantes, mas que garantam que todos os trabalhadores tenham acesso à informação de que necessitam, reforçando ao mesmo tempo a transparência organizacional.**

Esta necessidade foi claramente identificada pelos trabalhadores da CML/DMEI.



No respeitante à comunicação intra-equipas, propõe-se a formalização transversal de:

- **Reuniões de ponto de situação frequentes**, onde a equipa se junta e à vez, cada um refere o que conseguiu fazer no dia anterior, o que pretende fazer nesse dia e quais os obstáculos que está a enfrentar. Cada pessoa deve falar apenas 2 ou 3 minutos, é suposto ser uma reunião muito breve. Assuntos que surjam - tipicamente um colega consegue ajudar a resolver um obstáculo apresentado - deverão ser remetidos para reuniões menos abrangentes a realizar logo de seguida. Normalmente estas reuniões acontecem no início da manhã, marcando também assim uma hora a partir da qual uma equipa começa a trabalhar e pode fazê-lo em sincronismo;
- **Cada equipa deverá ter o seu canal de comunicação mais informal** (tipicamente um *chat room* no Microsoft Teams), onde ao longo do dia poderá comunicar com os colegas, informalmente e num formato semi-assíncrono, pouco invasivo. Será neste canal de comunicação que se deverá fomentar nos trabalhadores o hábito de sair ruidosamente. “Sair ruidosamente” é uma prática aconselhada para as equipas remotas saberem quando alguém acabou o seu dia e não deverá ser mais importunado;
- **Dever-se-á marcar com alguma periodicidade (mensal ou bissemanal) sessões de retrospectiva**. Estas sessões servem para rever o ciclo decorrido desde a última retrospectiva, o que correu bem e aquilo que poderia ter corrido melhor. É um momento de reflexão em equipa, onde se promove a transparência, a resolução de problemas em equipa e o espírito de melhoria contínua.

Quanto à comunicação inter-equipas, especialmente no contexto de trabalho conjunto no contexto de projetos multidisciplinares, propõe-se:

- **Definição de um responsável pela comunicação em cada uma das equipas no contexto desse projeto**. Este trabalhador será responsável por garantir que a informação pertinente chega sempre atempadamente à outra equipa;
- Consoante a metodologia utilizada no projeto em causa, o seu ciclo de vida deverá ser pensado com momentos específicos de comunicação à audiência apropriada;
- Também se recomenda a normalização de sessões de retrospectiva dentro do contexto específico de projetos.

Finalmente, para a comunicação transversal, recomenda-se a **elaboração de Newsletters regulares, onde cada equipa deverá reportar, sucintamente, os projetos em que está a trabalhar, os sucessos e o seu próximo roadmap**. As chefias deverão aproveitar esta plataforma para dar conta da sua visão global da organização e, numa lógica de transparência, o propósito de cada equipa no todo. **Os recursos humanos poderão aproveitar para apresentar novos trabalhadores e iniciativas paralelas, como eventos ou clubes internos**.

Práticas de flexibilização do trabalho

O mercado de trabalho está a evoluir no sentido da flexibilização dos processos de trabalho, sendo que, para além do trabalho remoto, existe também uma macro-corrente - que já era visível no pré COVID19 - de fomentar a colaboração entre elementos da equipa interna *core* com trabalhadores externos.

Uma das vantagens significativas é a constante renovação de ideias e proatividade que estes trabalhadores externos podem trazer à equipa da CML, sendo que hoje em dia vivemos num mercado de trabalho com uma elevada rotatividade, pelo que os modelos organizacionais devem adaptar-se à mesma.

Este modelo *Shamrock* já é aplicado em algumas estruturas dentro da CML e recomenda-se que, sempre que possível, as equipas incorporem também elementos externos com contratos mais flexíveis.

Regras e Normas

Manual de Etiqueta Digital

O diagnóstico ao estado atual na CML/DMEI revelou que existem visões diferentes no seio da organização sobre a forma como o trabalhador deve encarar o trabalho remoto. **Sendo que o trabalho remoto, mesmo que híbrido, substitui a presença física pela digital, surgem muitas dúvidas se o que se aplicava à etiqueta no escritório também se deve aplicar à etiqueta digital.**

Existe uma **etiqueta digital**?
Sim - **43%**

Propõe-se a elaboração de um **manual de etiqueta digital**, apresentado à organização como um todo, que formalize o que é esperado e aceitável ao nível do comportamento dos trabalhadores. Alguns temas que poderão ser abordados neste manual:

- Quando é aceitável um *Reply-all* nos emails?
- Quando é aceitável que se reencaminhe e-mails com todo o histórico associado?
- Qual o *dress code* recomendado quando se está a trabalhar em casa?
- É obrigatório ter a câmara ligada em vídeo-conferências?
- Como devo pedir permissão para intervir?
- Quando devo ter o microfone ligado?
- Que assuntos são pertinentes em cada um dos canais?
- Quando um trabalhador tem de se ausentar, quem deve ser informado?
- Quais os horários em que é expectável os trabalhadores estarem disponíveis?
- Quais os horários em que as comunicações síncronas são aceitáveis?
- Os calendários digitais do Microsoft Outlook deverão estar abertos e disponíveis para consulta de todos os trabalhadores?
- É aceitável sair de uma reunião se não estiver a contribuir para o trabalho?

Recomendamos que este manual seja genérico o suficiente para se aplicar à organização transversalmente e para que se fomente o sentimento de transparência.

Boas práticas nas reuniões de trabalho

O levantamento efetuado à CML/DMEI revelou que a grande maioria dos trabalhadores considera que a forma como se têm realizado reuniões oferece uma oportunidade clara de melhoria.

São cumpridas boas práticas
nas **reuniões síncronas?**
Sim - **42%**

Propõe-se que os gestores de projeto, de equipas e outros trabalhadores com responsabilidade no âmbito da liderança operacional sejam formados em boas práticas ao nível da realização de reuniões, com especial foco em ambientes de trabalho remoto híbrido. Sugere-se que se formalize e dissemine um conjunto de regras e que o cumprimento destas fique indexado a parâmetros de avaliação destes trabalhadores.

Em ambiente de trabalho remoto híbrido, propõe-se que se normalizem os seguintes comportamentos:

- **As reuniões devem ser sempre primeiramente remotas.** Mesmo quando a grande maioria dos intervenientes estão fisicamente no mesmo local, deverão juntar-se à reunião como se estivessem distribuídos, de forma a não alienar os restantes participantes efetivamente remotos;
- **Dever-se-á dar primazia a um período diário para o horário de reuniões,** tipicamente o período entre 30 minutos após o horário geral de entrada e as 13:00. Dever-se-á evitar a marcação de reuniões começando a menos de 1 hora do final geral do horário de trabalho;
- **Encurtar o tempo das reuniões.** É preferível duas reuniões curtas a uma mais longa. Reuniões de mais de uma hora, regra geral, devem-se evitar e, em caso de necessidade, deverá ser bem justificado;
- Tal como referido a nível da [Etiqueta Digital](#), **todos os trabalhadores deverão disponibilizar digitalmente os seus calendários de Microsoft Outlook.** Desta forma, a marcação das reuniões deverá ter em consideração a disponibilidade de todos os participantes e garantir um período de 10 minutos entre o final e o início de reuniões;
- **O responsável por marcar a reunião deverá ter o cuidado de marcar como opcionais todos os trabalhadores cuja participação não seja obrigatória.** Os trabalhadores deverão ser formados para saber interpretar a opcionalidade e incentivados a não comparecer a reuniões onde tal se aplique;
- **O número de participantes deverá, regra geral, ser sempre inferior a 5;**
- **Respeito pelo horário da reunião.** Se os temas em agenda não forem todos tratados, dever-se-á marcar uma nova reunião para o efeito. Paralelamente, se não estiverem todos presentes à hora de início, a reunião deverá ser gravada, mediante autorização expressa dos presentes, e posteriormente disponibilizada a todos;
- **Formalização do papel do responsável pela reunião** - que deverá ter a seu cargo marcação, definição de agenda, ata, registos das próximas ações, datas de entrega e respetivos responsáveis. Deve-se ainda garantir que os participantes mantêm a discussão dentro dos temas em agenda.

Responsabilidades individuais

Tal como referido a nível da [Etiqueta Digital](#), propõe-se a definição e partilha dos horários de cada trabalhador. **Deverá ficar claro para todos quando é expectável que um determinado trabalhador esteja disponível nos canais de comunicação síncrona.** Dever-se-á ter um cuidado acrescido em manter as agendas do Microsoft Outlook atualizadas e refletindo os períodos de disponibilidade, ausências e férias, e reuniões.

Para além das tarefas e objetivos individuais de cada trabalhador, também os seus comportamentos e boas práticas de trabalho remoto, como aquelas referidas acima, deverão constar dos objetivos de desenvolvimento e formação. Esta é a melhor forma de garantir que cada um sabe o que é esperado de si.

Estandarização dos meios de comunicação

As ferramentas colaborativas disponibilizam inúmeros canais de comunicação. **Rapidamente as organizações começam a sofrer pelo excesso de canais disponíveis.**

Propõe-se a **elaboração e disseminação de regras para a estandarização dos meios de comunicação.** A elaboração destas regras tende a fortalecer a produtividade, o alinhamento com os objetivos e estratégia dos serviços e o sentimento de pertença dos trabalhadores.

Os canais de comunicação são os meios pelos quais os trabalhadores interagem. Sem canais fluídos, é comum surgirem silos e sentir-se um decréscimo de inovação na organização. O essencial para criar um bom plano de comunicação organizacional é entender como e em que contexto a informação flui nos diversos canais. Tipicamente segmentam-se os canais de comunicação por formalismo e por meio de comunicação.

Canais de comunicação formais

Os canais de comunicação formais incluem a troca de informação como objetivos, regras e normas e procedimentos organizacionais. *Tipicamente, o email é uma boa opção.*

Canais de comunicação informais estabelecem-se para a comunicação diária entre colegas em modos síncrono ou quase-síncrono (e.g.: para efetuar perguntas à equipa, alertar que se vai chegar atrasado, etc). *Tipicamente este canal toma a forma de um chat group do Microsoft Teams.*

Os canais não oficiais deverão ser utilizados para troca de informação que não está diretamente relacionada com o trabalho. Propõe-se que se deixe ao critério e bom-senso do trabalhador escolher como pretende utilizar estes canais.

Canais de comunicação por meio

Tradicionalmente as organizações fazem fluir informação por três tipos de meio: digital, presencial e escrito.

Para a transformação que se propõe para a CML/DMEI, o meio digital deverá ser privilegiado sobre os restantes.

Propõe-se, para o meio digital, três suportes tecnológicos: email (via Microsoft Outlook), *Messaging* (via Microsoft Teams) e aplicações de produtividade (via Microsoft 365).

Para consolidação do nível de maturidade para o trabalho remoto de [Replicação do Escritório](#), propomos o levantamento de todos os tipos de comunicação previamente existentes no escritório e readaptação, nos casos em que for necessário, ao trabalho remoto.

Para consolidação do nível de [Adaptação ao Meio](#), propõe-se a exploração das aplicações de produtividade no sentido de reduzir a necessidade de interações externas às mesmas, p.ex., o uso das funcionalidades de comentários, notas e sugestões na edição de um documento Excel pode eliminar a necessidade de trocar e-mails ou realizar reuniões.

Cultura organizacional

A cultura organizacional, por definição, é o conjunto de valores, objetivos, atitudes e comportamentos partilhados pelos trabalhadores. Este conceito extravasa os valores de profissionalismo, os benefícios, o ambiente do escritório (presencial ou digital), as regras e as normas, e não deve ser um *threshold* inflexível contra o qual se deve, de forma igual, medir cada trabalhador.

A importância deste tema torna-se evidente ao nele identificarmos correlação inequívoca com a produtividade, a inovação, e a atração e retenção de talento.

Alguma literatura refere a cultura organizacional como a “personalidade” que emerge do conjunto de trabalhadores no contexto do trabalho. É esta natureza emergente que faz com que a cultura organizacional não se possa estabelecer por decreto, nem em consequência direta de uma ou diversas iniciativas. Pode-se criar, por via de inúmeros mecanismos, as condições que favorecem um ou outro tipo de cultura, pode-se influenciar e trabalhar a cultura emergente, o que faz deste tópico um bom candidato para estratégias muito iterativas.

É neste sentido que surge a primeira recomendação.

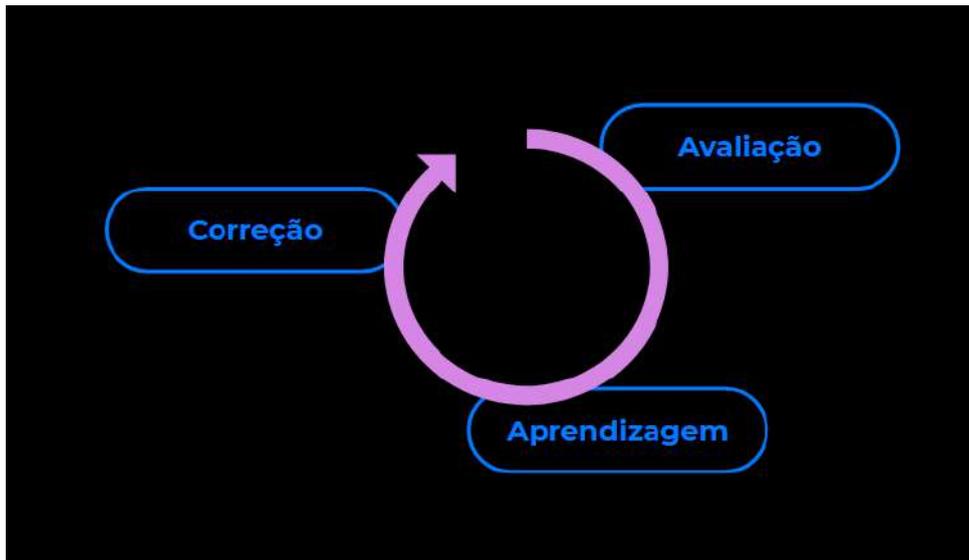
Equipa dedicada à transformação digital e para o trabalho remoto

Uma das linhas orientadoras propostas no presente relatório é o [Envolvimento do Talento na Transformação](#). Esta linha orientadora não implica que se deva olhar para a transformação como algo delegável à organização como um todo. Pelo contrário, propomos que se olhe para esta transformação como uma iniciativa estratégica, englobando diversos projetos, com uma gestão própria, um ciclo de vida, responsáveis e intervenientes empenhados em atingir objetivos concretos.

Para esse fim consideramos que é indispensável a construção de uma equipa que coordene todas as ações em curso.

Adoção de metodologia de entrega ágeis

Recomenda-se que a equipa responsável pela coordenação dos projetos de transformação atue numa lógica iterativa, procurando pequenas entregas rápidas e mensuráveis, aprendendo a melhor forma - mais eficaz e eficiente - de atingir os seus objetivos.



Todos os projetos realizados no âmbito desta transformação, nos quais se encaixam todas as recomendações do presente relatório, deverão adotar metodologias de entrega ágeis:

- Entregar valor o mais rapidamente possível, fixando o tempo e os recursos disponíveis e procurando assim otimizar o âmbito;
- Logo de seguida avaliar, aferindo o impacto do projetos nas métricas previamente definidas como as que se pretendem influenciar e respetivo o diferencial relativamente aos objetivos propostos para o projeto;
- Uma vez realizadas as aprendizagens a equipa está em condições, se necessário, de iterar novamente, procedendo a correções de rota no sentido de melhorar o valor entregue.

Propõe-se, então, que a equipa dedicada à transformação digital e para o trabalho remoto participe (e dissemine) em formações de gestão de projetos ágil.

***Design Thinking* e outras metodologias cocriativas**

Os processos criativos cada vez mais se afastam das metodologias tradicionais estreitamente dependentes do conhecimento dos especialistas. A ideia de colocar o utilizador, ou o trabalhador, ou o cidadão, no centro do próprio processo criativo contribui para a democratização do valor, para desafiar os pressupostos, incentivar o comprometimento e garantir que se está de fato a resolver problemas reais.

Para a gestão, estas metodologias são atrativas no sentido em que otimizam o esforço de implementação ao cortar logo à partida a execução de um projeto que no final não resolveria um problema real, que não entregaria valor efetivo.

No seio das metodologias cocriativas, o *Design Thinking* é a mais comumente usada no mercado. O *Design Thinking* é um processo iterativo no qual se procura constantemente entender o utilizador final do valor a entregar.

No caso da transformação digital e para o trabalho remoto, este utilizador é o trabalhador da CML/DMEI - para a transformação interna - ou o cidadão - quando falamos na posição que a CML/DMEI pretende assumir na cidade relativamente ao futuro do trabalho.

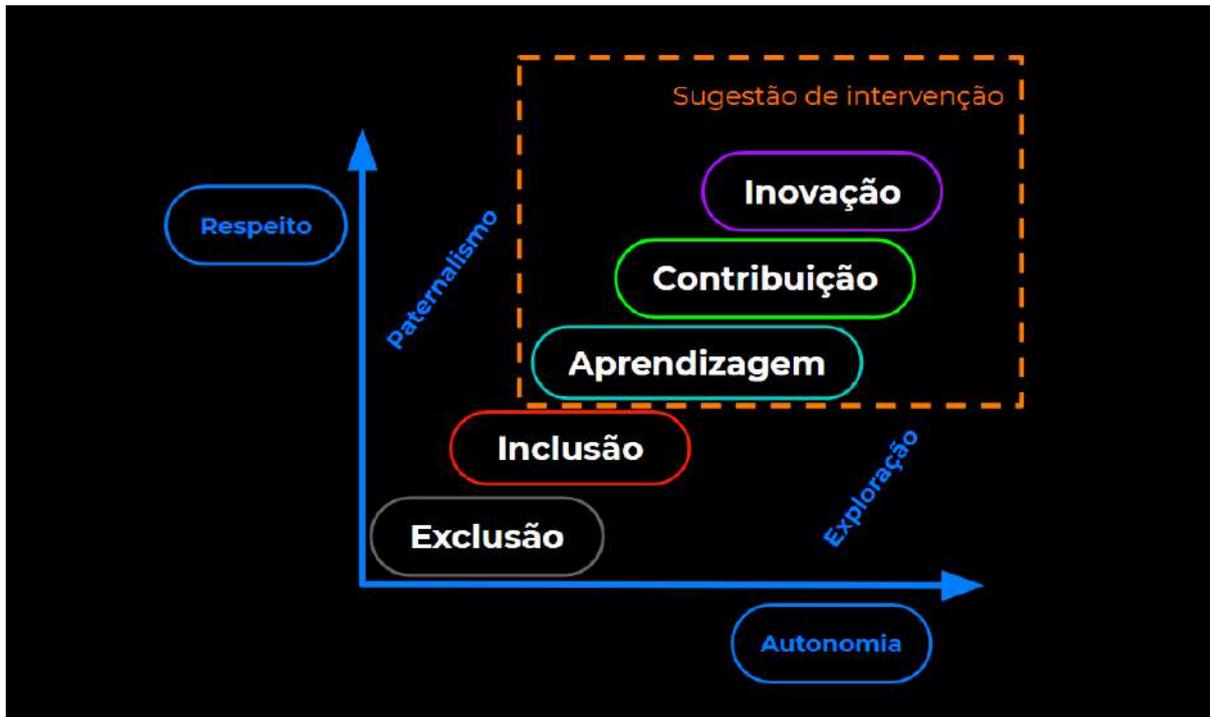


Este tipo de metodologias tem-se revelado tão poderoso que se pode encontrar ubiquamente implementado em todo o tipo de empresas líderes na inovação, como a Apple, Google, Microsoft, Samsung, AirBnB ou Toyota.

Propõe-se que tanto os trabalhadores envolvidos na transformação digital e para o trabalho remoto, como trabalhadores envolvidos na criação e manutenção de serviços para a cidade, sejam envolvidos em formações baseadas nestas metodologias.

Confiança e Segurança Psicológica

A segurança psicológica é um dos campos fundamentais do estudo da gestão de comportamento e liderança. Como fenómeno de grupo, está intrinsecamente associado a questões de cultura organizacional e tem-se mostrado fortemente correlacionado com a inovação de processos, capacidade de aprendizagem e comprometimento dos trabalhadores.



A segurança psicológica representa a crença numa norma de grupo. Mesmo os trabalhadores motivados nas suas atividades profissionais podem ter receio de tomar iniciativa se sentirem que poderão ser julgados negativamente.

A confiança representa a crença focada no próximo, promovendo o trabalho em grupo e a otimização de sinergias.

Em paralelo, a segurança psicológica e a confiança permitem fomentar uma cultura de equilíbrio entre a inovação - que pressupõe tolerância ao erro - e performance - que pressupõe exigência.

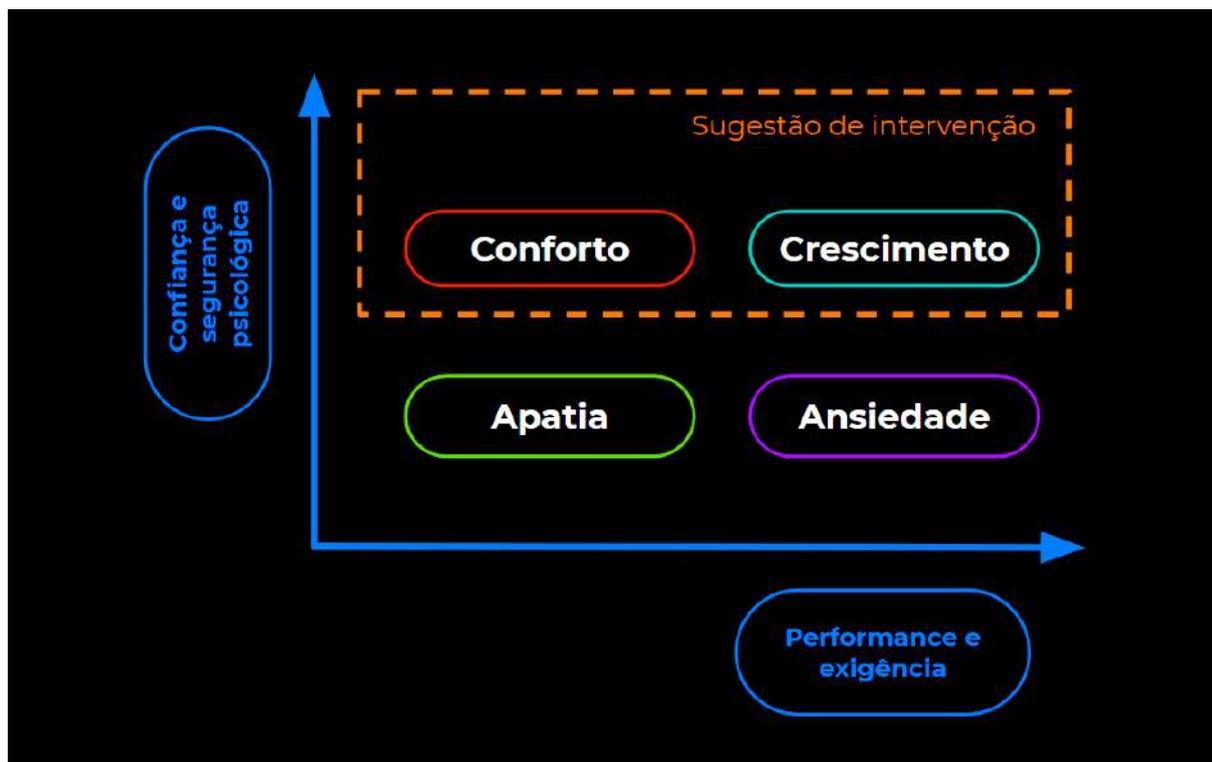
Do diagnóstico efetuado à CML/DMEI, recomenda-se o trabalho nas fases de Aprendizagem, Contribuição e Inovação, exigindo para isso um grande esforço de liderança no sentido de dar autonomia aos trabalhadores, promover o seu crescimento profissional através da experiência e formação contínua e adotar metodologias que incentivem o *mindset* e capacidade inovadora, nomeadamente:

- **As ferramentas deverão ser simples** - o trabalho remoto exige a utilização de novas tecnologias, mas dever-se-ão normalizar as aprendizagens necessárias, reduzir o número de diferentes plataformas, acessos e palavras-passe a memorizar. Priorizar ecossistemas de ferramentas, como o Microsoft 365;
- **As regras deverão ser claras** - as políticas de recursos humanos necessitarão de ajustes como nunca antes, para se adaptar aos benefícios relativos ao trabalho remoto, segurança digital e, na generalidade, às equipas dispersas. Estas alterações deverão ser transparentes, clara e largamente comunicadas;

- **As normas deverão primar pelo compromisso de todos** - é importante que todos os trabalhadores, sindicatos, chefias e demais elementos entendam quais os comportamentos de si esperados, desde horários, etiqueta digital, comunicação;

Performance e Exigência

Para se criar uma cultura de performance e exigência é necessário dar espaço aos trabalhadores. É necessário criar uma cultura de confiança e segurança psicológica que promova a autonomia, e a inovação.



Organizações orientadas aos seus trabalhadores regem-se pela ideia de que o serviço que prestam é um reflexo da sua cultura interna. **Dar espaço e tempo para os trabalhadores crescerem, errarem, aprenderem e relaxarem é fundamental para construir uma equipa de performance e só assim, uma cultura de exigência.**

Otimização de modelos de avaliação

Respeitando o sistema de avaliação, **é importante a sua correta implementação**, que inspire as chefias a negociarem com cada trabalhador o que é esperado de cada um e o impacto das suas atitudes na sua avaliação global, bem como a **criação de espaço para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada trabalhador.**

No atual sistema propõe-se que se inclua sempre que possível:

- Objetivos comportamentais (p.e. o cumprimento da etiqueta digital);

- A identificação do potencial de evolução e desenvolvimento dos trabalhadores e o diagnóstico das respetivas necessidades de formação;

Retenção do talento individual

Na lógica estratégica de orientação da organização ao trabalhador, torna-se fulcral a **preparação das chefias para otimizar e reter o talento da organização**. Esta componente de gestão deve revestir-se de grande peso nas avaliações de performance individuais dos gestores e deverão ser instauradas ferramentas para esse fim, nomeadamente:

- **Programas de mentoria**, atribuindo a cada trabalhador um mentor na organização, preferencialmente numa unidade diferente, que o ajudará esporadicamente a ultrapassar desafios e a clarificar os seus objetivos;
- **Sessões de 1-para-1**, com grande regularidade (p.e. bissemanalmente), onde o trabalhador e a sua chefia-direta discutem os desafios recentes e fazem um ponto de situação relativamente ao modelo de avaliação e objetivos de carreira;
- **Formações de liderança e comunicação**, tal como [anteriormente](#) referido.

Sinergias entre equipas e otimização do talento

Propõe-se a **continuação e reforço do favorecimento de programas de rotatividade do talento entre diferentes equipas e projetos** como forma primeira de resolver os desafios inerentes a organizações desta dimensão, nomeadamente o da criação de silos e deficiências de comunicação inter-equipas.

Recomenda-se também a normalização de reuniões entre as chefias com grande regularidade para partilha dos desafios internos, onde deverá haver abertura para que as competências de uma unidade sejam usadas em benefício de outra.

Esta flutuação do talento pela organização deverá ser encarada como uma estrela-do-norte estratégica, pois é transversal a todos os casos de sucesso.

Parcerias externas à organização

No seguimento da linha orientadora para [Abertura ao Exterior](#), recomenda-se que a CML/DMEI continue a aprofundar a relação com empresas e organizações externas, quer como catalisador da transformação da cidade, quer numa lógica de entreaajuda e transparência.

Estas parcerias poderão assumir diferentes contornos:

- **Eventos de cocriação**, são veículos robustos para a rápida e eficaz solução de desafios internos;
- **Programas de estágio para trabalhadores**, onde um ou mais trabalhadores vão, por um tempo predeterminado, trabalhar para empresas parceiras, aprendendo e

trazendo para dentro da organização novas competências, quer técnicas, quer comportamentais;

- **Programas de formação**, que possam ser desenhados especificamente para a CML/DMEI tendo em conta os seus desafios e utilizados sempre que necessário;

Planos de formação orientados aos objetivos estratégicos

A aprendizagem contribui para o comprometimento dos trabalhadores, para a sua sensação de pertença e para o seu crescimento profissional. Para que também contribua para aumentos de produtividade, redução de custos e ineficiências, é necessário que estas aprendizagens também assentem no alinhamento com os objetivos estratégicos da organização - no médio e longo prazo - e do negócio/qualidade de serviços - no curto prazo.

Assim, propõem-se **que as chefias desenvolvam programas de formação para as suas equipas sustentados nas necessidades identificadas**. Deverá constar das suas responsabilidades garantir que todos os seus trabalhadores têm um plano de formação individual para o próximo ciclo de avaliação. A execução deste plano deverá ser acompanhada regularmente e os critérios de sucesso do mesmo deverão contribuir para os modelos de avaliação do trabalhador e da sua chefia direta.

Coesão organizacional

Os ambientes profissionais são o resultado direto da cultura profissional e do tempo e contexto em que se insere. Os seus comportamentos, hábitos, tradições e foro de traços de personalidade refletem os inúmeros indivíduos que a compõem tanto quanto refletem problemas, ineficiências e crenças, muitas vezes infundadas, próprias de dinâmicas grupais complexas, que funcionam como barreiras entre pessoas e equipas.

Equipas coesas articulam-se como blocos construtivos para o sucesso de uma organização e desenvolvimento da sua cultura. Os aspetos humanos do espírito de equipa e cooperação são fulcrais.

Os processos de aprendizagem vividos em grupo são potenciadores da consolidação da coesão organizacional. Contribuem para o fortalecimento da confiança, para a resolução de conflitos, para melhorias ao nível da colaboração e das competências de comunicação. É nesta linha que se propõe um plano para a CML/DMEI consolidar a sua coesão organizacional, que inclua:

- **Eventos de *team-building* transversais a todas as unidades funcionais**. Estes eventos podem realizar-se em formato remoto. Recomenda-se que se lance um desafio em que várias equipas - previamente constituídas por elementos de unidades diferentes - competirão entre si para encontrar a melhor solução;
- Orientações que favoreçam a **criação de grupos e clubes internos à volta de temas alheios às atividades profissionais p.ex. e-gaming**;

- Calendarização de **momentos regulares de descontração em equipa, em horário laboral**. Estes momentos transmitem aos trabalhadores a mensagem importante de que faz parte das suas responsabilidades profissionais o estabelecimento de relações com os seus colegas e que são parte ativa na construção de uma cultura partilhada.

Employee Engagement Score

O *Employee Engagement Score* é uma métrica direta padrão para a aferição do envolvimento e compromisso dos trabalhadores com a organização. Esta métrica pode ser complementada com outras indiretas como o *Employee Net Promoter Score* ou *Customer Satisfaction Score*.

Para o fim que recomendamos o uso desta métrica, propõe-se a utilização do *Employee Engagement Score* porque permite obter resultados robustos a partir de inquéritos de muito curta duração (1 minuto). Propomos a realização deste inquérito semestralmente.

O objetivo desta iniciativa é atuar como barómetro para o impacto cultural que a transformação digital e para o trabalho remoto venha a ter na equipa. A frequência com que se propõe a realização deste aferimento permitirá um acompanhamento quase em tempo-real, adequado para que se procedam a correções de rota por antecipação.

Recomenda-se que o inquérito permita uma análise por departamento/equipa/projeto e por tipo de função liderança/trabalhador.

Análise detalhada do exercício de Prospetiva e Megatendências

Uma componente importante que também suporta as presentes recomendações é a análise prospetiva, que vai permitir enquadrar a CML/DMEI num contexto hipotético, mas provável do que será o futuro da organização e da cidade.

Para este fim, tanto no presente relatório como aquando da realização do evento de Cocriação, foi utilizada uma *framework* de Prospetiva desenvolvida pela Future.Works que se objetiva no conceito de Mega-tendências.

As megatendências, ao contrário de outras tendências ou modas, são poderosas forças de mudança sociais, demográficas, ambientais e tecnológicas, que se projetam num futuro de 10 a 15 anos. Revelam-se como um padrão de mudança que impacta a forma como vivemos e trabalhamos, de forma transversal.

Com o surgimento da pandemia de COVID19, as megatendências para 2020-2030 sofreram grandes alterações. Sendo ainda muito cedo para se estabelecer novas megatendências, a PWC já avançou com algumas linhas orientadoras, nomeadamente:

01	Alteração no poder económico global	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorização de cadeias de fornecimento • Reconsideração de fornecedores
02	Aceleração da urbanização	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersão da população urbana • Dispersão da mobilidade • Aumento do consumo online e conseqüentes necessidades logísticas
03	Alterações demográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Banalização do trabalho remoto • Ambientes de trabalho ágeis
04	Alterações climáticas e escassez de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da necessidade de diminuição emissão de gases com efeito de estufa • Crises de ausência de recursos básicos
05	Progressos na tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleração da digitalização dos negócios e estilos de vida • Serviços não-presenciais

Foi com base neste estudo que foram elaborados exercícios de cocriação sobre “**Nova Economia**” e “**Trabalho Remoto**” que contribuiram igualmente para alimentar o presente relatório de recomendações estratégicas.

Os temas que parecem incontornáveis para CML/DMEI, quer no contexto da sua transformação digital e para o trabalho remoto, quer no âmbito impulsionador da cidade, serão:

- **Generalização do trabalho remoto**, por necessidade e por escolha das organizações após o controle da pandemia;
- **Dispersão da população urbana** e dos grandes eixos de mobilidade em consequência dos movimentos pendulares; esta dispersão implicará que as organizações terão de relacionar-se com o tecido económico onde operam de novas formas, tipicamente digitais e/ou não presenciais;
- **Adoção de metodologias ágeis** no trabalho para fazer face à necessidade das organizações darem resposta rápidas a mudanças abruptas a que a sociedade está exposta;
- **Democratização de ferramentas** digitais inteligentes devido aos progressos na tecnologia. A democratização destas ferramentas catalisa avanços galopantes e a consequente necessidade das organizações **apetrecharem o seu talento com competências essenciais para acompanharem esses avanços**;

Seguem-se alguns dos temas que se afirmaram como relevantes para CML/DMEI, num horizonte 2020-2030.

Mudanças na atividade económica

Ao nível do tecido empresarial, esperamos assistir ao surgimento de iniciativas privadas assentes em modelos de **economia circular**, relevando o **papel fulcral da sustentabilidade**. Emergência de modelos inspirados em lógicas de crowd-sharing e comércio online numa vertente de economia local.

Outro vetor a considerar será a influência da quarta revolução industrial, vulgo **Indústria 4.0**, que **aportará o conceito de “fábricas inteligentes”, com sistemas híbridos físicos e cibernéticos, IoT, 5G e cloud computing**.

A tendência para o **empreendedorismo e inovação tecnológica**, que aporta uma componente salarial mais elevada, nomeadamente ao nível das *startups* tecnológicas, acarretará a necessidade de **dar resposta a desafios ao nível da lei laboral e outras regulamentações**.

Deparar-nos-emos com a **dispersão e desfasamento da mobilidade e dos movimentos pendulares dos cidadãos da Cidade**.

Surgirão necessidades de dar resposta ao **envelhecimento da população, aos novos hábitos, ritmos e rotinas**. Assistir-se-á a um enorme desfasamento entre os métodos de aprendizagem e o ritmo da mudança, dando origem a **necessidade de ações de reskilling e fortalecimento da literacia digital**.

Lisboa, poderá reunir as condições para se assumir como capital do Trabalho Remoto, acolhendo a proliferação de espaços de *coworking*, alugueres de escritório de curta-duração e reutilização de espaços públicos para o trabalho em mobilidade. Neste contexto, sentir-se-á a necessidade de reciclar espaços públicos para novos fins e ao crescimento da cidade para além das suas fronteiras físicas atuais.

As inovações tecnológicas, nomeadamente ao nível das “cidades inteligentes” e a ubiquidade dos veículos autónomos trarão também novos desafios.

Mudanças nos serviços da CML/DMEI

Os novos contornos assumidos pela globalização, nomeadamente a aproximação do local ao global e outros vetores de produção local, poderão significar uma atenção redobrada a temas transversais como a atração de talento ou mais específicos como os novos hábitos alimentares e mercados alimentícios.

Programas para ocupação sénior, requalificação de talento e mobilidade em estudo ou trabalho farão surgir necessidades acrescidas a diversos níveis como, por exemplo, o **modelos de co-living**.

A digitalização do pequeno comércio alterará a granularidade do tecido empreendedor na cidade, com **necessidade ao nível de incubadores e aceleradores de startups e pólos de fomentação da criatividade local**.

A nível do território, os serviços da CML/DMEI poderão ser fulcrais para se repensar o propósito dos espaços públicos, nomeadamente os **espaços verdes e a expectável fluidez do seu uso para trabalho, estudo, lazer ou habitação**.

Quanto à tecnologia, prevê-se a necessidade de dar resposta, como referido, a **programas de suporte à literacia digital e à adoção de novas formas de deslocação**.

Evolução do trabalho remoto em Lisboa

As novas rotinas e padrões de dispersão no espaço e no tempo, levarão a uma procura de **serviços totalmente digitalizados em formatos de atendimento 24/7**. Surgirão necessidades de consultoria em contabilidade ou gestão financeira, recomendações, orientação para o trabalho remoto na cidade e serviços de certificação ou auditoria para empresas digitalizadas bem como de apoios de proximidade para cuidados familiares. Ao nível do território, estas alterações levarão à procura de espaços públicos com propósitos fluidos e internet de alta velocidade.

Dever-se-á ponderar o apoio estratégico a temas como a atração de talento - via o patrocínio de conferências e iniciativas ligadas à inovação ou à partilha de conhecimento -, a **incentivos fiscais que potenciem o trabalho remoto e digitalização dos negócios**

tradicionais como a restauração e o comércio e à criação de competências digitais, nomeadamente ao nível escolar.

Pandemias como a que vivemos terão maior probabilidade de voltar a acontecer, pelo que se deverá acautelar as aprendizagens atuais e a robustez e capacidade de antecipação de planos de resposta e mitigação.

Evolução do trabalho remoto na CML/DMEI

A informação recolhida ao longo das várias etapas do projeto e a utilização da *framework* de transformação digital e para o trabalho remoto desenvolvida pela Future.Works, indicia que **a evolução da organização não deverá ser encarada unidimensionalmente mas sim de forma holística**, englobando eixos de ação que extravasam a especificidade do trabalho remoto, como a maturidade ao nível das regras e normas, as ferramentas e infraestrutura, a organização e seus trabalhadores, e a cultura organizacional.

Em todas as fases do projeto foi identificada a necessidade de se acautelar o equilíbrio entre o trabalho remoto e o presencial, o que se alinha com a recomendação para a adoção de modelos híbridos, sendo necessária a criação de normas de etiqueta digital e outras boas práticas transversais à organização que potenciem o trabalho remoto.

Ter-se-á que repensar o escritório e contemplar outras possibilidades de trabalho colaborativo em formato presencial, como a existência de espaços distribuídos pela cidade para as atividades dos trabalhadores. Adicionalmente, conclui-se que existe também a necessidade de standardização das ferramentas digitais bem como a renovação do parque digital com o trabalho remoto em mente.

Quanto à organização e seus trabalhadores, revelou-se a importância da criação de métricas e objetivos de avaliação individual, assim como o eventual potencial na **criação de uma rede de mentores e tutores, tanto interna à organização, como externa**, alavancando os potenciais de sinergias e aprendizagens. Foi neste âmbito que também se considerou a possibilidade da criação de programas para a mobilização de trabalhadores da CML/DMEI em organizações parceiras, p.ex. trabalhar um dia por mês num espaço de *coworking*.

A resposta ao questionário, revelou um grande consenso na ideia de **criar uma equipa dedicada à transformação digital e para o remoto, com um raio de ação transversal à organização.**

Os processos de *onboarding* e *offboarding* de trabalhadores, bem como eventos de *team-building*, promoção de espaços de partilha fora do ambiente profissional e calendários rotativos entre várias equipas foram alguns dos tópicos abordados no âmbito da Cultura Organizacional.

Recomendações

A CML/DMEI deu os primeiros passos, com a execução do presente projeto “Lisboa Go Remote”, no sentido de abraçar e disseminar uma cultura digital mais robusta que fortaleça e complemente o desenvolvimento do trabalho remoto.

Não obstante o já extenso corpo de literatura sobre o trabalho remoto e respetivas melhores práticas, o momento em que vivemos ainda é de incertezas. O mundo está claramente, por opção e por necessidade, a adotar este modelo de trabalho, de uma forma completamente transversal. Assistimos a setores onde seria impensável, há muito pouco tempo, proceder a estas transformações.

Assim, a CML/DMEI deverá ter em consideração que se transforma enquanto a cidade e o mundo se transformam. **Quer-se agilidade, recetividade à mudança, e um plano de transformação que procura constantemente adaptar-se ao contexto onde se insere.** É uma oportunidade para estreitar a relação entre esta organização, a sua cidade e os seus parceiros, numa partilha transparente dos desafios e soluções, de aprendizagens contínuas e de construções de futuros.

Outra das linhas orientadoras é o **envolvimento do talento na mudança.** Esta transformação é um trabalho de resiliência organizacional que requer a incorporação da atitude arrojada no ADN de cada trabalhador e dirigente da CML/DMEI. Para isso, o processo de transformação, mesmo que obediente a uma lógica própria, não deverá de forma alguma dissociar-se das tarefas do dia-a-dia, dos serviços que esta organização presta e da sua missão.

É fundamental que os resultados do projeto “Lisboa Go Remote”, concretizados ao nível das recomendações e conclusões presentes no documento, sirvam de impulso à criação de ações de trabalho concretas, nomeadamente ao nível da formação, liderança e digitalização de processos internos e externos da CML/DMEI.