



TÉCNICO
LISBOA

Working@Técnico

GUIA DE BOAS PRÁTICAS PARA O TELETRABALHO

Comissão de Avaliação dos Riscos Psicossociais - Equipa Técnica (CARP-T)

14-05-2020

Introdução	2
Estratégias para os trabalhadores	3
Como organizar o seu espaço de trabalho?	3
Como criar e manter uma rotina?	4
Como estabelecer horários e objetivos?	4
Como definir objetivos e prioridades?	5
Como manter o foco?	5
Devo fazer pausas ao longo do dia?	6
Quais são as boas práticas em videochamadas?	7
Informações complementares sobre teletrabalho	8
Em teletrabalho estou sozinho?	9
Como interagir com a minha chefia?	9
Como interagir com os meus colegas?	10
Como desenvolver-me profissionalmente estando em teletrabalho?	10
Sentir-me stressado é normal?	10
Como manter a saúde mental e física em teletrabalho?	10
Informações sobre serviços de apoio psicológico e saúde mental em geral	11
Teletrabalho com crianças em casa	12
Informações complementares para famílias	13
Estratégias específicas para lideranças	14
Como posso manter-me em contacto com os trabalhadores da minha equipa durante o teletrabalho?	14
Quando é expectável que membros da sua equipa verifiquem o e-mail, chat ou telefone? Estão previstos períodos em que o trabalhador se possa desligar completamente do trabalho e centrar-se em outros papéis da sua vida? Existem períodos no dia em que os trabalhadores devem estar totalmente disponíveis?	16
Como garantir a confidencialidade e segurança dos dados?	16
Telefonar ou não telefonar ao trabalhador?	17
Como motivar os trabalhadores e criar um bom ambiente de trabalho à distância?	17
Como fomentar o equilíbrio no tempo de trabalho?	18
Tenho que adaptar o meu estilo de liderança face ao Teletrabalho?	19
Informações complementares para lideranças	20
Sobre a COVID-19	20

Introdução

A implementação do plano de contingência do Técnico no contexto da pandemia da COVID-19, concretizou-se na adoção de uma série de medidas, com vista a evitar a propagação da doença e a atuar em conformidade, na ocorrência de algum caso suspeito ou confirmado. Conforme comunicado COVID - 19 (9) do Presidente do Técnico, de 13 de março de 2020, o Conselho de Gestão deliberou que, a partir de 16 de março, todas as atividades, processos e serviços passassem ao regime de teletrabalho, aplicando-se esta medida a todos os colaboradores dos três campi da Escola. Poucos dias após os trabalhadores do Técnico terem passado a desempenhar as suas funções em regime de teletrabalho, o Governo determinou a obrigatoriedade deste regime, independentemente do vínculo laboral, sempre que as funções em causa o permitissem, com efeitos a partir do dia 22 de março, nos termos do artigo 6.º do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, que procedeu à execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março. Sendo assim, quase todos os trabalhadores do Técnico, com muito poucas exceções, designadamente ao nível da gestão de instalações e equipamentos, ficaram em teletrabalho.

Na sequência do levantamento do estado de emergência, em 3 de maio, e no âmbito do “Plano de levantamento progressivo das medidas de contenção no IST”, aprovado pelo Conselho de Gestão, na sua reunião de 30 de abril, o teletrabalho continuará a ser a regra para a generalidade dos trabalhadores, durante o mês de maio, estando previsto um regresso gradual a partir de junho, que não abrangerá, durante aquele mês, os trabalhadores de grupos considerados de risco ou de proteção especial. Mesmo para os trabalhadores que regressem, as medidas de segurança a adotar vão implicar ainda o recurso a esta forma de prestação do trabalho, ainda que apenas parcialmente, como por exemplo, o desempenho de funções por rotatividade, para assegurar a presença de um menor número de trabalhadores no mesmo espaço.

No presente documento, apresentam-se estratégias para trabalhadores e para chefias, respondidas a questões frequentes e recursos úteis para tirar o maior partido do teletrabalho e da vida familiar.

Estratégias para os trabalhadores

O isolamento social, por si só, é já uma situação que nos pode afetar psicologicamente e induzir sentimentos de ansiedade e confusão.

Acresce que o teletrabalho, para grande parte das pessoas, é uma experiência nova que envolve um período de adaptação.

Assim, é importante reconhecer as dificuldades inerentes a esta forma de trabalhar, bem como aceitar e compreender que a produtividade em teletrabalho pode não ser igual à produtividade em regime presencial, especialmente numa fase inicial. Esta modalidade envolve, não só lidar a nível pessoal com a ansiedade e preocupação que a pandemia gera, mas também reorganizar as rotinas pessoais/familiares em função da nova situação.

As condições de trabalho presencial ou de teletrabalho não são as mesmas. Seja flexível e aceite que o teletrabalho poderá ser mais centrado em objetivos do que em horas efetivas de trabalho. Acredite na sua capacidade de adaptação e de superar os desafios da nova realidade laboral e não hesite em pedir ajuda aos colegas, chefias ou serviços de apoio. De seguida, disponibilizam-se informações e algumas estratégias que o poderão ajudar a responder a dúvidas e dificuldades comuns à maioria dos trabalhadores nesta fase tão desafiante em termos pessoais e profissionais.

Como organizar o seu espaço de trabalho?

Escolha e defina um espaço para trabalhar. Se não tiver um escritório, prepare uma secretária numa divisão da casa que lhe permita ter algum silêncio e ficar relativamente isolado de ruídos e atividades domésticas. Garanta o conforto e a ergonomia do seu espaço, procure ter luz natural (se possível) e rodeie-se dos materiais necessários à realização do seu trabalho. Uma estratégia que pode ajudar a evitar ruídos e distração, pode ser o uso de headphones, quer para videoconferências, quer para ouvir música enquanto trabalha.

Como criar e manter uma rotina?

Planeie um ritual simples para começar e terminar o seu dia de trabalho, para que seja mais fácil entrar e sair do “modo de trabalho”. Na ausência dos “sinais” habituais de que

“chegámos” ou “saímos” do dia de trabalho (por exemplo, viagem para/e do local de trabalho, paragem no café ou no ginásio) arranjar outras formas que sinalizem estes momentos é importante para promover a separação entre a vida profissional e a vida pessoal , evitando a sensação de que se está “sempre a trabalhar”.

Mantenha um horário fixo de trabalho, instale-se no local que, em casa, preparou para esse efeito e mantenha-se lá até ao almoço ou até à hora que definiu para fazer uma pausa. No final do dia, saia dessa divisão/local e desligue os instrumentos de trabalho que esteve a usar - computador, ferramentas de chat ou aplicações profissionais e organiza-se de forma a dedicar-se a atividades de lazer, de convívio familiar ou a outro tipo de tarefas necessárias.

Como estabelecer horários e objetivos?

Em primeiro lugar, deverá perceber as orientações da sua chefia em relação a horário e objetivos de trabalho. Em algumas funções, poderá ser necessário cumprir um horário mais rígido, noutras poderá gerir mais autonomamente o seu tempo de trabalho - perceba qual o seu caso e articule com os seus colegas. Estabeleça, em conjunto com a sua família, horários para trabalho, descanso e lazer. Conversem sobre os horários de trabalho e de pausa e definam em que situações não podem haver interrupções.

Procure definir, em conjunto com a sua chefia e equipa de trabalho, objetivos claros e um plano de tarefas com todas as atividades que devem ser feitas num determinado dia ou semana e procure que esses objetivos sejam realistas. Pode ser contraproducente fazer uma lista muito longa de tarefas, porque pode afetar negativamente a sua produtividade e motivação para as realizar. É importante que consiga monitorizar se está a cumprir os objetivos a que se propôs, ou se é necessário mudar de estratégias para conseguir concluí-los dentro dos prazos definidos - se for necessário alterar os prazos e/ou as tarefas, não se esqueça de o comunicar à sua chefia e/ou equipa (muitas vezes os outros dependem de nós para cumprir os seus objetivos e/ou tarefas).

É comum os trabalhadores mencionarem que passam mais horas em teletrabalho do que antes passavam no local físico de trabalho. Se for o seu caso, tente perceber o que está a causar esta jornada mais longa. Poderá ser devido a um período de adaptação inicial a novas ferramentas e métodos, um volume superior de tarefas que poderá ser discutido com a chefia, ou o ainda o aumento de fatores de distração, que deverá ser capaz de identificar de modo a aplicar estratégias para os minimizar.

Como definir objetivos e prioridades?

De modo a compatibilizar as exigências da vida pessoal/familiar e as exigências do teletrabalho, defina e negocie, em conjunto com os superiores hierárquicos e colegas, os seus objetivos de trabalho, identificando aquelas que são as tarefas prioritárias e os prazos de entrega mais relevantes. Avalie frequentemente o seu plano de trabalho, e em conjunto com os seus colegas e chefia, identifiquem as estratégias que estão a funcionar e eventuais melhorias que possam ser introduzidas.

Como manter o foco?

As pessoas são diferentes entre si no que se refere ao que as distrai, ou antes pelo contrário, promove a sua concentração (por exemplo, algumas pessoas trabalham melhor com música) - ainda assim, as pessoas dificilmente conseguem dedicar a sua atenção plena a mais de uma tarefa em simultâneo. Assim, é melhor evitar ter uma televisão ou outras distrações no local onde está a trabalhar, para não ter a tentação de fazer pausas desnecessárias ou de prestar atenção a assuntos que não se relacionam com o seu trabalho (p as notificações no telemóvel ou computador, se ativadas, podem produzir interrupções frequentes). Tente minimizar as interrupções com crianças em idade escolar, identificando as circunstâncias em que é razoável interromper o seu trabalho e estabeleça regras e fronteiras (por exemplo, “Quando a porta estiver fechada, estou a trabalhar e é como se não estivesse em casa”). No caso de existir mais do que um adulto, podem coordenar esforços de forma a que cada um possa dar apoio às crianças/adolescentes em períodos alternados. Se isso não for possível, previna os seus colegas/chefias/interlocutores de que poderá ser interrompido, e procure reduzir o tempo e impacto dessa interrupção.

Evite trabalhar no sofá ou na cama, quer porque convidam à confusão dos espaços entre trabalho e lazer, quer porque, ao não serem ergonômicos, podem ter consequências negativas para o seu corpo e para a sua saúde, ou até conduzirem à procrastinação na realização de algumas tarefas.

Faça regularmente uma reflexão e auto-avaliação para perceber em que medida está a manter o foco. Nesta análise, pode ser útil ponderar as seguintes questões:

- Estou a planear suficientemente como devo usar o meu tempo?

- Estou a manter-me fiel ao meu planeamento, apesar das distrações?
- Estou a priorizar com base na urgência (e não na importância) da tarefa?
- Consigo recuperar facilmente após (inevitáveis) interrupções e manter o curso da tarefa?
- Ao final do dia, realizei o que me tinha comprometido a fazer?
- No final na semana, trabalhei o número de horas esperado e consegui cumprir as minhas tarefas?

Se a resposta a estas questões for “não” poderá refletir sobre as causas e estratégias a implementar no seu caso.

Devo fazer pausas ao longo do dia?

Ninguém consegue trabalhar sete horas por dia ininterruptamente e ser produtivo. Por isso, deve fazer pausas ao longo do dia (por exemplo, a meio da manhã, ao almoço e outra a meio da tarde) - pode ir à janela ou à varanda, beber um café ou fazer qualquer outra coisa que não seja relacionada com trabalho. Verá que a sua concentração e produtividade aumentam. Genericamente, é aconselhado que se levante a cada período de cerca de 90 minutos de trabalho concentrado, movimentando-se um pouco. Estas interrupções breves são benéficas em termos de postura e promovem a oxigenação do cérebro e, portanto, a concentração.

Quais são as boas práticas em videochamadas?

É importante ter um local, de preferência com luz e com os equipamentos e condições necessários para as reuniões por videochamada. Sempre que possível, este local deve estar em silêncio e proteger a privacidade das pessoas com quem vive (bem como daquelas com quem está a realizar a videochamada).

Durante a videochamada, deve ligar o microfone para falar e desligá-lo quando terminar a sua intervenção, porque desta forma qualquer ruído em casa não perturbará a chamada. Se possível, utilize auriculares ou *fores* para se manter mais concentrado e assegurar a confidencialidade do que for dito pelos outros intervenientes, no caso de estarem outras pessoas em casa.

Tenha em atenção que as videochamadas e videoconferências exigem de si recursos cognitivos adicionais, quando comparadas com reuniões presenciais. Nesta situação tem que estar atento a uma série de pistas visuais dos seus interlocutores, aguardar pela sua vez de falar de modo a poder ser ouvido e falar mais pausadamente, sendo que estes esforços se multiplicam à medida que o número de pessoas na videochamada aumenta. Se se sente cansado após uma videochamada, esta pode ser a razão. Poderá utilizar algumas estratégias para tirar o melhor partido das videochamadas:

- Dê alguns minutos antes de entrar na “sala”. Respire, centre a sua atenção no objetivo desta reunião e perceba quem está presente.
- Depois de entrar, dê atenção a cada um dos participantes e cumprimente as pessoas.
- Se usar o Zoom, escolha a opção “speaker view”, de modo a poder dar atenção sobretudo à pessoa que está a tomar a palavra. Assim, evitará dar atenção constante a pistas visuais dos restantes participantes.
- Resista à tentação de realizar outras tarefas durante a videoconferência (por exemplo, ver e-mails), já que isto o pode distrair de assuntos importantes que estejam a ser discutidos, além de requerer mais esforço da sua parte.
- Faça pausas entre videoconferências, aproveite para levantar-se, alongar os músculos, hidratar e centrar-se na reunião seguinte. Na medida do possível, evite sobrecarregar o seu horário com videoconferências seguidas.

Em teletrabalho estou sozinho?

O teletrabalho não significa estar a trabalhar sozinho embora traga muitas vezes um sentimento de isolamento. Na verdade, valorizar o trabalho em equipa é ainda mais importante neste momento. Defina com a sua chefia e com os seus colegas a melhor forma de se manterem ligados, a frequência e o meio de contacto preferencial (por exemplo, telefone, e-mail, zoom, whatsapp). Estabeleça um plano de comunicação alternativo no caso de identificar dificuldades com o programa utilizado ou de existir uma conexão de rede de pouca qualidade.

Partilhe com os colegas as suas experiências e dificuldades, apoiando-se mutuamente. Mesmo em teletrabalho existe um espaço para confraternizar com os seus colegas, por isso encontre uma forma criativa de manter as “pausas para café” ou as celebrações de aniversário, ainda que remotamente.

Como interagir com a minha chefia?

Seja proativo. Partilhe ativamente informação sobre o seu trabalho, mas não caia no exagero de o fazer demasiadas vezes ou em momentos desadequados, e procure em cada momento distinguir entre o que é essencial e o que é acessório (lembre-se que a sua chefia tem constrangimentos de tempo e que precisa de reservar a sua atenção para o que é diretamente relevante para a realização da tarefa e/ou para a concretização de um determinado objetivo). Exponha eventuais dúvidas, peça feedback do seu desempenho e afira as expectativas da sua chefia para o seu trabalho, tendo em conta a sua disponibilidade e os seus objetivos e/ou os do seu núcleo/serviço/área ou direção. Tenha em mente algumas atualizações de assuntos-chave que possa fazer num próximo contacto ou reunião, procurando focar-se nos resultados obtidos.

Sempre que se deparar com alguma situação de resolução mais difícil ou de conflito, lembre-se que não deve expô-la por e-mail, muito menos envolvendo intervenientes não diretamente relacionados com o assunto em causa, e opte com um telefonema ou videochamada onde pode expor a situação de forma clara e calmamente.

Tenha em conta que a sua chefia também tem que gerir diferentes papéis e ofereça-se para ajudar sempre que considerar adequado - é importante assumir responsabilidade e revelar autonomia sempre que lhe sejam delegadas tarefas.

Como interagir com os meus colegas?

Contacte os seus colegas numa base regular, peça e dê feedback sobre o trabalho em curso. Isto pode ser ainda mais importante quando as tarefas são partilhadas. Trabalhar com plataformas de *chat* pode ajudar a manter este contacto profissional. Mostre-se disponível para apoiar sempre que existam dificuldades por parte de colegas ou tarefas urgentes - a flexibilidade é uma característica importante no trabalho em equipa.

Como desenvolver-me profissionalmente estando em teletrabalho?

Neste momento existem mudanças rápidas e frequentes, que vão exigir de si que se mantenha atualizado, mas que também lhe vão proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional que fará bem em “agarrar”. Tire algum tempo para fazer um

“estado da arte” sobre temas relacionados com a sua função, faça um plano de cursos online, assista a conferências e webinars que lhe possam interessar - valide com a sua chefia a pertinência de os realizar. Tente responsabilizar-se por tarefas do seu interesse ou que sejam desafiantes e importantes para a sua função.

Sentir-me stressado é normal?

É normal sentir-se em stress, cansado, frustrado e sobrecarregado. Confie na sua capacidade para lidar e ultrapassar esses sentimentos, lembrando-se de situações em que já o fez no passado.

O autocuidado e o humor podem ser boas estratégias para enfrentar com resiliência esta situação, bem como alguns exercícios de respiração diafragmática, relaxamento muscular, meditação e *mindfulness*.

Como manter a saúde mental e física em teletrabalho?

Mantenha os seus horários de deitar e acordar de forma a dormir o número de horas suficientes e desejáveis para o normal desenvolvimento das suas atividades - a recomendação consiste em dormir cerca de 7-8 horas por noite. Movimente-se e procure manter uma rotina de exercício físico.

Tenha cuidado com a postura à frente do computador. Mantenha o portátil ou monitor à altura dos seus olhos e a uma distância entre 45 a 70 cm, ambos os pés no chão, utilize as costas da cadeira para manter uma postura direita e apoiada (esta posição contribui para a distribuição do peso, para o relaxamento muscular e facilita a circulação sanguínea). Descanse a vista após 20 a 30 minutos seguidos a olhar para o ecrã, fazendo uma pausa para olhar para a janela, espreguiçar-se ou caminhar um pouco.

Evite estar muito tempo sentado, levante-se e caminhe pela casa sempre que possível - pode por exemplo aproveitar para o fazer quando falar ao telemóvel.

Respeite os momentos de pausa e a necessidade de autocuidado. Num momento como este, com todas as exigências do trabalho e da dinâmica familiar, pode ser difícil descansar, mas é fundamental.

Não se isole e reforce o contacto com os colegas (por exemplo, combinem um “café” ou um “almoço” à distância). Continue a contribuir para momentos informais e tente incorporar no ambiente online as dinâmicas normais existentes no seu local de trabalho.

Valorize o seu trabalho, tire alguns minutos todos os dias para refletir sobre a natureza do seu trabalho e sobre o seu contributo.

Independentemente da sua ocupação, pense no quanto é importante, para si, para o Técnico e para toda a sociedade, continuar a trabalhar.

No fim do dia e da semana, é importante desligar-se do trabalho e focar-se noutras atividades, como ler um livro, ver filmes, séries ou os seus programas favoritos. Envolver-se em atividades e tarefas que lhe deem prazer e tranquilidade e aproveite a oportunidade para fazer coisas para as quais não costuma ter tempo.

Informações sobre serviços de apoio psicológico e saúde mental em geral

Se sentir excesso de stress, nervosismo, ansiedade, dificuldades em dormir, se sentir que está a comer de mais ou de menos ou se se sentir esgotado, procure ajuda. Esteja especialmente atento a sintomas como irritabilidade, hipervigilância, imagens e pensamentos intrusivos, insónia ou tristeza significativa e prolongada, ou ainda incapacidade em realizar as atividades do dia-a-dia. Nestas situações, deve procurar ajuda de um profissional de saúde. Segue-se uma listagem de serviços de saúde e apoio psicológico onde pode procurar ajuda profissional, muitas vezes a preços controlados ou até gratuito.

- [Linha de Apoio Psicológico da Universidade de Lisboa](#) (210 443 599)
- [Serviços de Saúde do Técnico](#)
- [Serviço de aconselhamento psicológico SNS 24](#) (808 24 24 24)
- [Centro Médico do Estádio Universitário](#)
- [Guia de saúde mental em regime de teletrabalho](#)
- [3 passos para lidar com a ansiedade \(OPP\)](#)
- [Como lidar com uma situação de isolamento \(OPP\)](#)
- [Atividade física em isolamento \(SNS\)](#)
- [Podcasts da TSF em colaboração com a Ordem dos Psicólogos Portugueses “Sem medo do medo”](#)
- [Programa Nacional de Saúde Mental da Direção Geral da Saúde \(DGS\)](#)

Teletrabalho com crianças em casa

Um regime de teletrabalho com filhos em casa é um grande desafio. Haverá sempre algumas surpresas, mas as rotinas vão ajudar a não entrar em stress e ansiedade. Pense o que serão exceções às regras que estipulou e ajuste o que for necessário.

Uma situação de isolamento pode ser particularmente difícil para crianças pequenas, que podem sentir-se tristes, ansiosas, com medo, confusas com a alteração das rotinas diárias e com saudades dos amigos. Podem fazer mais “birras” e mostrar-se mais dependentes, irritáveis e terem dificuldade em adormecer. Aceite que existirão conflitos e “birras”. Seja compreensivo e paciente perante estes comportamentos e tente resolvê-los rapidamente.

Procure manter as atividades diárias habituais, nomeadamente a hora das refeições e de ir dormir, proporcionando-lhes espaço para brincar.

Dê-lhes oportunidade para expressarem os seus sentimentos e receios. Explique-lhes o que se passa e tranquilize-os, utilizando linguagem apropriada à idade.

Encare a situação de isolamento como uma oportunidade de passarem mais tempo juntos e realizarem atividades em conjunto. Não recorra exclusivamente à televisão e a outras tecnologias para ocupar o tempo das crianças - aproveite para realizar atividades para as quais não costumam ter tempo, como jogos de tabuleiro, trabalhos manuais, desenhos e leitura. No caso de crianças em idade escolar, peça ao professor que lhe envie por e-mail informação relevante sobre as tarefas académicas ou outras, complementares, com as quais a criança possa entreter-se.

No caso de ambos os membros do casal estarem a trabalhar a partir de casa, podem coordenar os horários e dar atenção às crianças alternadamente, sobretudo quando ainda são pequenas.

Assegure que, sendo possível durante o dia, os cuidadores, à vez, tenham algum tempo apenas para si próprios. Havendo mais do que uma criança, também é útil que possa haver espaço para realizarem atividades em separado.

Informações complementares para famílias

- [Como explicar a uma criança a importância das medidas de distanciamento social e isolamento? \(OPP\)](#)
- [Parenting in the time of COVID-19 \(WHO\)](#)
- [Manual para Famílias “Como lidar com o isolamento em contexto familiar” \(DGS\)](#)
- [Famílias em isolamento \(OPP\)](#)
- [“My hero is you”: A new fictional book developed by and for children aims to help families understand and cope with COVID-19 8UNICEF\)](#)

Informações complementares sobre teletrabalho

- [Serviços de Informática \(ver software para download gratuito\)](#)
- [Ensino Remoto no Técnico](#)
- [Sharing Remote Teaching and Research Experiences - SaRTRE Técnico](#)
- [Estamos ON - Teletrabalho](#)
- [Recomendações para quem está em teletrabalho \(OPP\)](#)
- [Artigo - Ferramentas de Teletrabalho](#)
- [Artigo - Como ser produtivo em Teletrabalho \(EDP\)](#)
- [Artigo- Como ser produtivo em teletrabalho](#)
- [GitLab \(2020\). *Remote Playbook*](#)
- [Hickman, S. \(2020\). *Zoom Exhaustion is Real. Here Are Six Ways to Find Balance and Stay Connected.*](#)
- [Workflex and Telework Guide - Everyone’s Guide Working Anywhere \(2015, Families and Work Institute\)](#)

Estratégias específicas para lideranças

Esta seção abordará as questões específicas dos trabalhadores que ocupam cargos dirigentes. Estes trabalhadores terão, ou poderão ter, os mesmos desafios que os restantes, como por exemplo a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, pelo que a secção anterior também lhes é inteiramente aplicável, contudo têm também desafios específicos que justificam uma abordagem diferenciada.

Como posso manter-me em contacto com os trabalhadores da minha equipa durante o teletrabalho?

Conhecer as opções de comunicação existentes no Técnico é um bom começo (e-mail, telefone, chat/messenger, ferramentas de videoconferência). Também é necessário perceber se todos os trabalhadores têm facilidade de acesso às ferramentas necessárias à manutenção da comunicação durante o período de teletrabalho, pelo que poderá ser ponderada a necessidade de formação complementar e específica em algumas situações.

É útil manter o contacto regular com os seus trabalhadores e isto inclui telefonemas (em situações urgentes e de muita importância, ou apenas para manter um contacto mais personalizado), e-mails ou reuniões por videoconferência. Estes contactos podem ser relacionados com os conteúdos e tarefas de trabalho, mas também podem destinar-se sobretudo a construir confiança e a cimentar/manter as relações de colaboração entre as pessoas.

A promoção de reuniões regulares, com objetivos claros e bem definidos, pode ser muito importante para monitorizar e planear o trabalho, sendo também uma forma de combater o isolamento social e fortalecer à distância o espírito de equipa. Pode também ser útil haver espaço nessas reuniões, ou em reuniões especificamente marcadas para o efeito, para falar sobre assuntos não relacionados com o trabalho, para cada um ter a oportunidade de partilhar, se se sentir confortável com isso, a sua experiência neste período de isolamento social ou como tem lidado com os desafios desta fase.

A importância destas reuniões regulares justifica que as chefias reflitam sobre como poderão promover a participação de todos os elementos da sua equipa. Neste âmbito, é essencial prestar especial atenção aos trabalhadores que não sabem ou não estão habituados ao uso das aplicações ou plataformas onde as reuniões têm lugar, dando-lhes formação prévia sobre a sua instalação e utilização. Também é importante que as reuniões sejam agendadas para horários em que todos ou quase todos possam participar, respeitando os intervalos de descanso habituais (por exemplo, não marcando reuniões à hora do almoço ou ao fim do dia, a menos que seja absolutamente indispensável e, ainda assim, com carácter excecional).

Durante as reuniões, as chefias devem garantir que todos os “presentes” conseguem participar, assegurando a gestão do tempo de cada interveniente, moderando as discussões, fazendo sínteses e fazendo cumprir a ordem de trabalhos previamente estabelecida.

Em todos estes contactos, é importante que as chefias adotem um estilo de comunicação claro e objetivo, de modo a evitar equívocos na transmissão das mensagens, a clarificar expectativas e a ajudar os membros da equipa a sentirem confiança, apesar das grandes mudanças ocorridas no modo tradicional de prestação do trabalho e nas suas vidas.

Quando é expectável que membros da sua equipa verifiquem o e-mail, chat ou telefone? Estão previstos períodos em que o trabalhador se possa desligar completamente do trabalho e centrar-se em outros papéis da sua vida? Existem períodos no dia em que os trabalhadores devem estar totalmente disponíveis?

Devem ser clarificadas à partida as expectativas da liderança para a disponibilidade e responsividade dos trabalhadores. Fazer uma reunião para conjugar a disponibilidade dos trabalhadores e os objetivos do trabalho, pode ser útil para definir estes aspetos e evitar constrangimentos no decurso do trabalho.

É importante clarificar os momentos em que os trabalhadores deverão estar disponíveis para reuniões ou receber chamadas, bem como os momentos de descanso, sendo essencial que os responsáveis respeitem esses momentos, dando também o exemplo. Genericamente, às horas das refeições, aos finais do dia e aos feriados e fins de semana não devem assumir-se a disponibilidade dos trabalhadores para tarefas profissionais.

Como garantir a confidencialidade e segurança dos dados?

O teletrabalho pressupõe um uso ainda mais intensivo de dispositivos eletrónicos com acesso à Internet, com todos os perigos de segurança daí resultantes. Acresce que, por impossibilidade de a organização disponibilizar computadores e telemóveis a todos os colaboradores, o trabalho é prestado com recurso a computadores e telefones pessoais, em muitos casos.

O Centro Nacional de Cibersegurança disponibiliza, na sua página sobre [boas práticas](#), um conjunto sugestões de segurança que devem ser tomadas em consideração no âmbito do trabalho a partir de casa, desde o contexto de aulas não presenciais até reuniões, passando por cuidados a ter no *download* de aplicações e outros comportamentos defensivos que

devem ser adotados especialmente no contexto atual. É importante as chefias sensibilizarem as suas equipas para estas questões, partilhando com elas informações úteis sobre como garantir a cibersegurança no teletrabalho.

Para além disso, e em reforço da confidencialidade das pessoas e conteúdos, o uso de auscultadores pode ser muito útil, evitando que as pessoas que vivem com os trabalhadores escutem assuntos profissionais sigilosos, ao mesmo tempo que se evita expor perante colegas, chefias e outros interlocutores, a vida privada do trabalhador.

Telefonar ou não telefonar ao trabalhador?

Para não causar interrupção no normal fluxo de trabalho e nos recursos alocados a tarefas em curso, deve avaliar-se a pertinência de interromper um membro da equipa com um telefonema. Deve considerar-se se o motivo se relaciona com uma tarefa urgente e importante, que justifique os custos de reorganizar o plano de trabalho.

É verdade que telefonar ao trabalhador pode constituir uma excelente forma de monitorizar e acompanhar o seu trabalho, mas é importante que esteja previamente definido quando esses telefonemas podem ocorrer, não devendo ser excessivos, o que depende das características não só do trabalho, mas também do próprio trabalhador.

Telefonar pode também ser uma forma de manifestar preocupação e interesse pelos trabalhadores, mas é um recurso que deve ser usado com “peso, conta e medida”, tanto no número como na duração dos contactos, sob pena de ser contraproducente. Acima de tudo, os telefonemas e outros contactos profissionais, não devem servir para exercer pressão sobre os trabalhadores.

Como motivar os trabalhadores e criar um bom ambiente de trabalho à distância?

É bem conhecida a importância de um bom ambiente de trabalho para a produtividade e o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Mas se já é difícil fomentar um bom ambiente de trabalho presencialmente, à distância pode parecer um objetivo impossível de alcançar. Na verdade, há muitos fatores que escapam ao controlo do responsável, como as condições do espaço onde o trabalho será realizado e as pessoas que convivem com o trabalhador em sua

casa. No entanto, mesmo à distância, é possível contribuir para a construção desse ambiente e a própria motivação dos trabalhadores.

Mostrar o seu interesse por cada membro da equipa, perguntando, de forma discreta e não invasiva, adaptada ao estilo de cada elemento, como é que o trabalhador está a lidar com o contexto atual e quais as suas principais dificuldades no trabalho em casa, é fundamental. Dependendo do número de elementos e das características da equipa, pode fazer sentido que esta demonstração de interesse seja feita num contacto individual e não em grupo. Fazer com que a sua equipa se sinta escutada e saiba que tem essa possibilidade, é muito importante.

Em termos do desempenho de funções, é também fundamental clarificar com a sua equipa as tarefas de cada elemento e os recursos disponíveis para o efeito, que podem ser diferentes nesta fase, bem como estabelecer prazos ajustados às circunstâncias. Seja flexível e, sempre que possível, envolva a sua equipa no processo de adaptação e planeamento de soluções.

Promover o contacto e colaboração entre os elementos da equipa também é crucial na promoção de um bom ambiente de trabalho, sendo um fator motivacional importante (por exemplo, através das reuniões regulares referidas acima).

Explicar a cada trabalhador que está a contribuir para o bem coletivo, ao cumprir o plano de contingência da instituição, pode também ajudar a motivar a equipa para os desafios específicos desta fase, aumentando o seu compromisso face ao trabalho e à organização.

Como fomentar o equilíbrio no tempo de trabalho?

O exercício exclusivo do teletrabalho pode implicar que a produtividade seja menor do que em tempos normais. Pode haver recursos que não estejam acessíveis à distância ou sem os quais a execução de determinadas tarefas seja mais morosa, ainda que possível. É importante reconhecer e aceitar esta circunstância, clarificando com as equipas eventuais expectativas irrealistas sobre o que é ou não possível fazer ou manter. Neste sentido, pode ser fundamental estabelecer prioridades, definindo quais as atividades que poderão ou terão mesmo de ser adiadas.

O planeamento do trabalho deve também ter em conta o que se mencionou acima, sendo fundamental que os planos acordados sejam realistas e tomem em consideração que o trabalhador tem uma vida pessoal, que também precisa do seu cuidado e atenção, além de ter necessidades de descanso e lazer, como qualquer ser humano. Para isso, uma divisão

equitativa das tarefas pelos vários membros da equipa é absolutamente fundamental. Além disso, é essencial que os responsáveis tenham sensibilidade para os horários/responsabilidades familiares dos trabalhadores, adotando um estilo de liderança flexível. Os trabalhadores devem sentir que as chefias confiam neles e no seu sentido de responsabilidade. Na verdade, um clima de confiança contribui para motivar as equipas e ajuda-as a enfrentar as dificuldades e os desafios que forem surgindo.

É também importante que os responsáveis estejam atentos àquilo que os trabalhadores vão produzindo, mas não é apenas uma produção significativamente abaixo do expectável que deve preocupá-los. Uma produção muito acima do que seria o normal ou expectável pode indiciar que aquele trabalhador está a trabalhar demais, descurando as suas necessidades de lazer e descanso. As chefias devem também estar atentas a esses aspetos e, em certos casos, poderá justificar-se um contacto individual com o colaborador em causa, reconhecendo, por um lado, o seu esforço e os seus resultados, mas manifestando, por outro, a sua preocupação pelo seu bem-estar.

Em suma, as chefias devem não só contribuir para que os tempos de trabalho sejam equilibrados com os restantes aspetos da vida dos trabalhadores, mas também ajudá-los a encontrar esse equilíbrio, se houver indícios de que o mesmo não está a ser alcançado.

Tenho que adaptar o meu estilo de liderança face ao Teletrabalho?

O sucesso do teletrabalho e da motivação dos trabalhadores passa sobretudo pela construção e manutenção de uma cultura de confiança. Reconheça e valorize as competências de cada colaborador, bem como o seu contributo para a missão da equipa.

Remotamente poderá ser mais difícil fazer microgestão ou ser muito diretivo, pelo que esta adaptação poderá implicar um estilo de liderança mais ágil e flexível. Poderá ser necessário investir mais tempo em planeamento e fomentar na sua equipa atitudes de maior autonomia, disciplina e responsabilidade, já que o sucesso do teletrabalho depende do nível de envolvimento de cada colaborador e da relação que este estabelece com os colegas e chefia.

Acompanhe e apoie os seus colaboradores neste contexto desafiante em que a conciliação de papéis, ou a ansiedade face à pandemia, podem influenciar o bem-estar e o desempenho laboral.

Informações complementares para lideranças

- [Pandemia nas Organizações, Recomendações para Gestores](#)
- [OPP - Dossier para Organizações: Recomendações para líderes, departamentos de recursos humanos e colaboradores](#)
- [Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública \(2020\). Guia para a liderança de equipas em ambiente digital](#)
- [Harvard Business Review \(HBR\) secção especial Coronavírus \(Open Access\)](#)
- [Recomendações ACT - Adaptar os locais de trabalho/ proteger os trabalhadores](#)
- [Webinars INA \(gravações\)](#)

Sobre a COVID-19

- [Site do Técnico sobre a COVID 19](#)
- [Área para a Qualidade e Auditoria Interna/Boletins Informativos](#)
- [Documentos de Apoio para a COVID 19 produzidos pela Ordem dos Psicólogos Portugueses](#)
- [Covid19 Informações Gerais da Direção Geral da Saúde \(DGS\)](#)
- [Medidas Excepcionais de resposta à COVID19, site oficial do XXII Governo da República Portuguesa](#)
- [World Health Organization - Coronavírus](#)
- [World Health Organization - Mental Health](#)
- [ONU News - Covid-19: OMS divulga guia com cuidados para saúde mental durante pandemia](#)
- [World Economic Forum - Experts explain how to manage mental wellbeing during COVID-19](#)
- [Mental Health UK- Managing your mental health during the coronavirus outbreak](#)