3ª EDIÇÃO FA>AP | GRUPO 1

ANA S SILVA | LÚCIA M MALVA | MÓNICA MIRANDA | SANDRA MADEIRA | SÓNIA FERREIRA

DEZEMBRO 2024

AGRADECIMENTOS

Aos nossos familiares pelo apoio e compreensão pela falta de disponibilidade que tivemos ao longo deste período de trabalho, sobretudo nos fins-de-semana dedicados à execução dos trabalhos do curso FA>AP: dirigentes intermédios.

Ao Carlos Jesus, Coordenador do Centro de Equipamento Audiovisual da Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa (ESCS) que contribuiu com toda a sua disponibilidade e experiência no apoio à montagem e gravação do vídeo de apresentação deste projeto final.

Índice

AGRADECIMENTOS....1
Índice de Siglas....3
INTRODUÇÃO....4
IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA....5
Evolução do problema....6
Metodologia....8
Desenvolvimento do Projeto....9
Solução Proposta....9
Orçamento....10
PILOTO....11
Enquadramento da Entidade....11
Cronograma de Atividades....12
CONCLUSÕES....13
Referências....15
Anexos....16
Anexo I: Detalhe de Atividades....16
Anexo II – Análise SWOT....20
a) Ambiente Interno....20
b) Ambiente Externo....21
Anexo III – Formulação da Política Pública....22

Índice de Siglas

AP – Administração Pública

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

NGP – Nova Gestão Pública

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI - *Project Management Institute*

PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

RCM - Resolução de Conselho de Ministros

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho

SGMNE - Secretaria-Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*

INTRODUÇÃO

O presente trabalho enquadra-se no âmbito **Projeto Final da 3ª Edição do Curso de Pós-Graduação em Direção Intermédia na Administração Pública | FA>AP: Dirigentes Intermédios** e pretende apresentar uma medida que possa vir a combater a desmotivação dos trabalhadores do setor público.

A falta de motivação dos trabalhadores no setor público tem-se vindo a agravar nos últimos tempos, colocando em causa o objetivo principal da Administração Pública: a prossecução do interesse público.

Este problema poderá relacionar-se não só com os modelos de liderança, mas também com a ausência de ferramentas adequadas aos novos desafios, resultantes dos novos modelos de trabalho, e às necessidades das novas gerações que ingressam agora no mercado público de emprego.

A medida que se vai apresentar tem como objetivo testar o conceito da adoção da semana dos 4 dias de trabalho na Administração Pública e, para tal propõe-se a criação de uma Estrutura de Missão – "***Estrutura de Missão Semana 4D***" – de modo a trabalhar sobre as alterações legislativas subjacentes à adoção deste regime, passando por diferentes fases, desde a prova de conceito através da realização de um piloto até à avaliação de impacto da iniciativa, de modo a que a mesma possa vir a potenciar a criação de uma nova política pública.

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A Motivação é uma força essencial que impulsiona o comportamento humano e afeta diretamente o desempenho pessoal e profissional. Nas organizações, a motivação está associada ao sentimento de pertença, à produtividade e à valorização dos colaboradores, sendo fundamental tanto no setor público quanto privado. Ao longo das décadas, o conceito de motivação evoluiu: na década de 1930, era vista como um esforço coletivo; nas décadas de 1960-70, estava relacionada com a satisfação no trabalho e benefícios sociais; nos anos 1980, associava-se ao envolvimento pessoal em projetos coletivos (Alis, et al., 2009). Atualmente, a motivação é vista como um processo dinâmico, influenciado por características pessoais (ambição, imagem pessoal) e características organizacionais (conteúdo das tarefas, ambiente de trabalho).

A motivação gera benefícios, tais como: maior eficiência, resultados organizacionais positivos, clima propício à criatividade e cooperação, inovação e redução do absentismo.

Embora sistemas de recompensas e salários sejam frequentemente considerados fontes de motivação, estudos indicam que há uma correlação fraca entre recompensas financeiras e motivação/satisfação no trabalho. Aproximadamente 50% da motivação vem de processos intrínsecos (de dentro da pessoa), e os outros 50% são influenciados por elementos extrínsecos, como o ambiente, e principalmente pela liderança.

Em Portugal, a motivação dos trabalhadores na função pública é um problema que se tem vindo a agravar nos últimos tempos.

A Administração Pública é essencial para a sociedade assegurando os serviços basilares de interesse público. Sem trabalhadores em funções públicas não é possível a execução de tarefas como: o ensino, a saúde, a defesa, a representação do país.

A desmotivação dos trabalhadores tem consequências na vida dos trabalhadores na medida em que pode conduzir ao *burnout*, problemas de ansiedade, níveis de stress elevados, entre outros. Também acarreta consequências para a Administração Pública uma vez que pode levar à diminuição da eficácia dos serviços prestados, absentismo e perda de conhecimento (Collins, 2001). Estes problemas geram pressão sobre os serviços de saúde, sobre os riscos familiares e o encargo sobre as contas públicas. Sendo que em última instância leva a um corpo profissional pouco produtivo e a uma estagnação da economia nacional.

Assim, trabalhadores motivados são essenciais para a produtividade das empresas e para o bom ambiente das organizações, uma vez que trabalhadores motivados são mais empenhados e menos conflituosos.

Na constituição da República Portuguesa, no artigo 53º (Direitos dos Trabalhadores), é referido que os trabalhadores têm direito a um trabalho que permita a sua realização pessoal, retribuição segundo a quantidade, natureza e qualidade, condições de higiene e segurança e formação adequada (CRP 1976, 2024).

Evolução do problema

Desde o início do século o tecido social alterou-se e com isso as necessidades e exigências modificaram-se. No século passado os trabalhadores davam importância à estabilidade do trabalho na Administração Pública. No entanto, atualmente, os novos trabalhadores aspiram a outros valores como por exemplo: novas formas de trabalho; progressão na carreira; dias de férias; e, conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública é moldada pelo contexto jurídico e pelas limitações orçamentais que afetam a implementação de políticas e práticas. Desde 2003, com a Reforma Administrativa em Portugal e a adoção da Nova Gestão Pública, houve esforços para melhorar a eficiência do setor público, aproximando-o do setor privado e promovendo uma maior transparência e responsabilidade.

A NGP procura melhorar o desempenho, reduzir a corrupção, e alinhar as ações da Administração Pública com as necessidades dos cidadãos. O modelo de gestão por objetivos foi implementado por meio do PRACE em 2006, estabelecendo um SIADAP para avaliar os resultados dos funcionários e das unidades orgânicas (Maximino, 2018).

Em 2008, a reforma administrativa modificou os vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores públicos, substituindo o vínculo de nomeação por contratos de trabalho, com o objetivo de simplificar a estrutura de carreiras e estabelecer uma gestão mais alinhada com os objetivos do Governo.

Além disso, de 2011 a 2015, as Leis de Orçamento do Estado impuseram cortes salariais e restrições à contratação de novos funcionários, com o objetivo de reduzir os custos com os trabalhadores do setor público. Essas mudanças incluíram a suspensão

de subsídios e limitações nas remunerações e contratações, afetando diretamente os recursos humanos da AP.

O Orçamento de Estado para 2018 (Lei n.º 114/20217, de 29 de dezembro, 2017) trouxe o descongelamento das carreiras na AP, permitindo valorizações e aumentos salariais. A Lei também restabeleceu o pagamento de trabalho suplementar e introduziu incentivos para práticas inovadoras de gestão pública, especialmente no campo da gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e motivador. O Governo destacou a importância de fortalecer a confiança entre cidadãos e a AP.

A política de gestão de pessoas mantém-se inalterada há anos, cingindo-se aos salários e carreiras, com um fraco investimento em projetos capazes de atrair novos trabalhadores, com pouca flexibilidade nos modelos de trabalho, com estratégias ultrapassadas que não conferem autonomia e responsabilidade aos funcionários, dando origem a uma má imagem da Administração Pública e dos seus trabalhadores (Santos, 2022).

Por fim, a nova AP traz desafios e uma nova visão para a Gestão de Recursos Humanos, com foco em servir os cidadãos, valorizar a cidadania, pensar estrategicamente e promover práticas de gestão que priorizem as pessoas e a colaboração, num ambiente democrático e de confiança.

Metodologia

A escolha metodológica para a gestão do projeto recaiu sobre o modelo PMBOK, por reunir um conjunto de práticas e diretrizes padrão, que se enquadram no ciclo de vida do projeto que se pretende implementar.

Este modelo assenta no Guia PMBOK® e foi publicado pelo Project Management Institute (PMI, 2024).

A estrutura de gestão PMBOK assenta em grupos de processos que encontram reflexo no ciclo de vida de um projeto:

1. **Inicial** – definição de objetivos e âmbito do projeto, de modo a iniciá-lo da melhor forma;
2. **Planeamento** – constituição da equipa do projeto, definição das *milestones* e do plano de trabalho;
3. **Execução** – coordenação do projeto, onde o mesmo ganha maior visibilidade e onde começam a surgir os primeiros entregáveis;
4. **Monitorização e controlo** – processo contínuo ao longo da vida do projeto, onde se monitorizam as variáveis, gerem-se alterações, identificam-se os riscos e identificam-se as medidas corretivas;
5. **Encerramento** - conclusão das atividades do projeto, onde são discutidos e documentados os resultados, sendo os produtos entregues ao promotor do projeto. Nesta fase é fechado administrativamente o projeto.

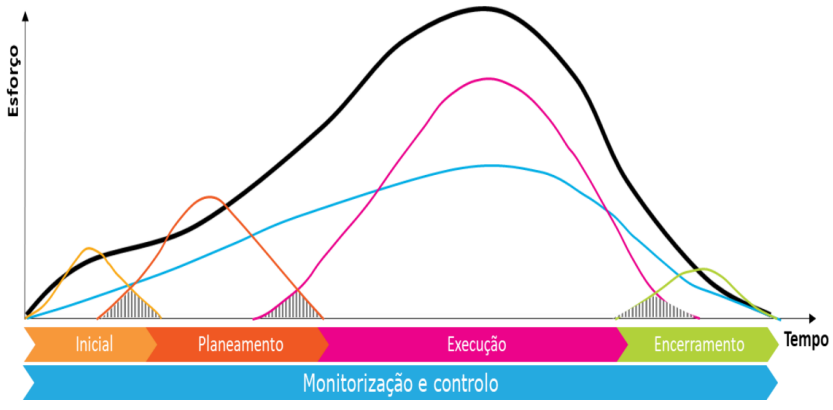


Figura 1 - Ciclo de Vida dos Projetos – adaptado slide "Gestão de Projetos" aula FA>AP

Desenvolvimento do Projeto

Brainstorming

Foram identificadas várias soluções para o problema da desmotivação dos trabalhadores, tais como:

- Sistemas de gestão de recursos humanos que ajudem as Organismos a aceder às competências e perfis que necessitam;
- Líderes com acesso a oportunidades de aprendizagem personalizadas (*networking*, apoio de pares, mentoria e *coaching, …*), com acesso a ferramentas que ajudam à tomada de decisão e de comunicação para conectar e liderar redes mais amplas;
- Promover um ambiente de trabalho saudável e positivo;
- Propor alteração legislativa de modo a contemplar o dia do aniversário do trabalhador;
- Promover a realização anual de um encontro de trabalhadores de *team building* por organização, num ambiente descontraído e em horário de trabalho;
- Flexibilizar no horário de trabalho de modo a conciliar a vida profissional, pessoal e familiar;
- Instituir a semana dos 4 dias de trabalho.

Após uma reflexão sobre o impacto que cada medida poderia ter sobre o problema da desmotivação, optou-se por tentar apresentar uma solução que atingiria o ponto ótimo no equilíbrio entre a economia, eficácia e a eficiência dos serviços e a satisfação dos trabalhadores: **a semana de 4 dias de trabalho**.

Solução Proposta

Criação da Estrutura de Missão Semana 4D

Para a implementação da semana dos 4 dias propõe-se a criação de uma Estrutura de Missão designada por "***Estrutura de Missão Semana 4D***".

A ***Estrutura de Missão Semana 4D*** será instituída através de Resolução de Conselho de Ministros, e deverá contemplar um grupo de trabalho que inclui:

- Profissionais na área de Recursos Humanos com formação na área de liderança, psicologia organizacional e integração social;

- Profissionais na área de Direito com função de apoio jurídico e contratação pública;
- Profissionais na área de Finanças com a responsabilidade financeira do projeto;
- Profissionais na área de informática;
- Profissionais nas áreas de gestão e planeamento;
- Profissionais na área de comunicação.

O objetivo desta equipa de trabalho passará por constituir um piloto e identificar todas as ferramentas legais e logísticas necessárias à realização da prova de conceito, nomeadamente:

- realização de uma análise SWOT;
- levantamento de requisitos;
- identificação das barreiras legais à implementação da ideia;
- suporte jurídico para definição do enquadramento legal para ultrapassar essas barreiras;
- constituição do grupo-alvo do projeto;
- definição do plano de implementação do projeto;

A equipa será igualmente responsável pela gestão do projeto, pela sua divulgação e pela monitorização do seu impacto.

Orçamento

Para a concretização dos objetivos, a ***Estrutura de Missão Semana 4D*** será dotada de financiamento para fazer face à sua estrutura de custos que assenta, sobretudo, nos encargos com pessoal e bens e serviços que serão necessários alocar ao seu funcionamento:

Rubrica	Sub-total (€)
1. Encargos com Pessoal	
01.01.03 - Salários	286 825,20
01.01.13 - Subsídio de refeição	15 246,00
01.03.05 - Encargos de Entidade Patronal	79 474,48
01.01.14 - Subsídio de férias e natal	47 804,20
2. Encargos com bens e serviços	
02.01.08 - Material de Escritório	5 000,00
02.02.01 - Encargos com instalações (inclui água, luz)	12 000,00
02.02.02 - Limpeza e Higiene	12 000,00
02.02.09 - Comunicação	3 600,00
02.02.04 - Locação de edifícios	18 000,00
02.02.20 - Outros trabalhos especializados	79 000,00
02.02.14 - Estudo, pareceres, projetos e consultadoria	225 000,00
02.02.10 - Transportes	11 184,00
07.02.06 - Equipamento Informático	41 000,00
07.01.09 - Equipamento Administrativo	15 000,00
Total	**851 133,88**

Figura 2 - Orçamento Estimado do Projeto

Pretende-se que o projeto seja financiado a 85% pelo Fundo Social Europeu, através do Programa Operacional Pessoas 2030 no *eixo temático 4A - Mais e melhor emprego, conciliação da vida profissional e pessoal e igualdade de género,* e os restantes 15% por comparticipação pública nacional, através do Orçamento de Estado.

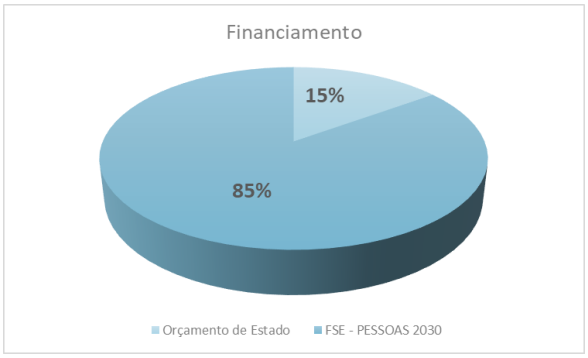


Figura 3 - Gráfico Fontes de Financiamento

PILOTO

Enquadramento da Entidade

O projeto piloto será implementado junto dos trabalhadores, inseridos nas carreiras gerais, da Secretaria-Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros, um serviço central da Administração Direta do Estado, dotado de autonomia administrativa.

Nos termos do n.º 1, do artigo 2º do Decreto Regulamentar n.º 10/2012 de 19 de janeiro, na redação conferida pelo Decreto-Lei que institui o Centro de Competências para a Política Externa (Decreto-Lei n.º 31/2021 de 7 de maio, 2021) a SGMNE *tem por missão assegurar as funções de apoio político diplomático, técnico e administrativo aos órgãos, serviços e gabinetes dos membros do Governo integrados no MNE, nos domínios do desenvolvimento das linhas estratégicas da política externa portuguesa, da gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais, do protocolo do Estado, do apoio jurídico e contencioso, das tecnologias de informação e comunicação, da formação do pessoal, da diplomacia pública e da informação, acompanhar e avaliar a execução de políticas, dos instrumentos de planeamento e os resultados dos sistemas de organização e gestão, em articulação com os demais serviços do ministério, podendo preparar e executar atividades administrativas dos demais serviços do MNE, e ainda, assegurar a prestação de apoio técnico especializado à intervenção em matéria de política externa das diferentes áreas governativas, de forma a garantir, através dos serviços e*

organismos tutelados pela área governativa dos negócios estrangeiros, a unidade da ação externa do Estado.

O MNE contém na sua estrutura orgânica diversas direções gerais, institutos e toda a rede diplomática e consular que consubstanciam um universo próximo dos 3000 trabalhadores. Por se considerar, numa fase inicial, inexequível aplicar este piloto a todo o universo destes trabalhadores, cingindo-se aos trabalhadores das carreiras gerais que se encontram afetos à Secretaria-Geral. Neste sentido, o piloto terá um potencial de inclusão de 350 trabalhadores que desempenham funções no Palácio das Necessidades, em Lisboa.

Cronograma de Atividades

O cronograma de atividades encontra-se desenhado de acordo com o plano de gestão do projeto definido na metodologia PMBOK.

Estima-se que o projeto se inicie em janeiro de 2025 com uma duração de 24 meses. O plano de atividades encontra-se detalhado no Anexo I e ilustra-se do seguinte modo:

Cronograma de Atividades

#	Atividades	2025												2026											
		jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
1	Gestão do projeto																								
1.1	Criação da Estrutura de Missão																								
1.2	Recrutamento Equipa Técnica																								
1.3	Legística																								
2	Prova de conceito																								
2.1	Apresentação projeto																								
2.2	Levantamento requisitos																								
2.3	Constituição grupo-alvo																								
2.4	Piloto																								
3	Monitorização e controlo																								
3.1	Avaliação intermédia																								
3.2	Implementação medidas preventivas/corretivas																								
4	Comunicação																								
4.1	Divulgação do projeto																								
5	Avaliação de Impacto																								
5.1	Disseminação dos resultados																								

CONCLUSÕES

A semana dos 4 dias é um projeto que tem vindo a ser implementado em vários países, tais como Bélgica, Reino Unido, Espanha, Islândia e Nova Zelândia, tendo sido realizado também um projeto piloto em Portugal, no setor privado, com uma duração de 6 meses, que envolveu 41 empresas e mais de 1000 trabalhadores (Gomes & Fontinha, 2024). Este projeto-piloto foi promovido pelo Ministério do Trabalho de Solidariedade e Segurança Social do XXIII Governo Constitucional.

Os resultados apresentados pelos coordenadores desse projeto-piloto, Pedro Gomes[1] e Rita Fontinha[2], confirmam vantagens tanto para as empresas empregadoras (95% das empresas avaliaram o projeto positivamente) como para os trabalhadores, que referem uma maior conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, menores níveis de exaustão (redução em 19%), diminuição dos níveis de ansiedade em 21%, de fadiga em 23% e insónia ou problemas de sono em 19% (Gomes & Fontinha, 2024).

Estes dados estão em consonância com os resultados de um estudo realizado no Reino Unido, de âmbito mais alargado, que envolveu 61 empresas e mais de 2900 trabalhadores (4 day week, 2024).

Assim, estima-se que a implementação da semana dos 4 dias tenha também vantagens para o setor público considerando que o tempo de trabalho total dos trabalhadores se mantém, mas que os trabalhadores estarão mais descansados e motivados.

Pese embora as vantagens já documentadas, decorrentes de projetos similares no setor privado, ao longo do presente trabalho foram identificados alguns riscos que importa aqui referir, a saber:

1. As dinâmicas de trabalho no setor público são díspares e organizam-se de acordo com a missão e visão de cada Organismo. Assim, é importante ter presente que os serviços públicos – sobretudo o que envolvem atendimento ao público - apresentam um maior desafio à gestão no que se refere à organização do trabalho;
2. Com efeito, poderá antecipar-se alguma resistência por parte da gestão de topo de alguns Organismos no que toca à adoção deste regime de trabalho;

[1] Professor de Economia, Birkbeck, Universidade de Londres
[2] Professora Associada de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Henley Business School, Universidade de Reading

3. A adoção deste novo regime irá convocar ~~a~~ uma maior exigência à adaptabilidade dos trabalhadores – naturalmente sem violação do quadro funcional de cada categoria – de modo a imprimir maior flexibilidade nas funções, abandonando-se a cultura de um quadro rígido funcional, que muitas das vezes se observa nos Organismos da Administração Pública;

Os pontos enunciados constituem-se apenas como tópicos para análise e discussão futura. A implementação do projeto-piloto permitirá testar estas hipóteses ou, até, introduzir novos desafios ao processo.

Conclui-se, portanto, que a realização deste projeto-piloto é o passo fundamental para testar o modelo, bem como identificar desvios e estratégias de mitigação a esses desvios.

Para que esta iniciativa se possa vir a constituir enquanto Política Pública (Anexo III), para além da satisfação individual dos trabalhadores, será importante provar que a mesma contribuirá para a eficácia, eficiência e economia da Administração Pública.

Referências

4 day week. (10 de 2024). Obtido de https://4dayweek.io/country/portugal

Alis, Bayad, Blondin, Chevalier, Fabi, Peretti, & Sekiou, e. (2009). *Gestão de Recursos Humanos.* Lisboa: Instituto Piaget.

Collins, J. (2001). *Good to great.* Cornerstone.

CRP 1976. (24 de 11 de 2024). Obtido de Diário da República: https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-43894075

Decreto Regulamentar n.º 10/2012, 19 de janeiro. (2012). *Diário da República - 1ª Série*, 321-326.

Decreto Regulamentar n.º 33/2012 de 31 de janeiro. (2012). *Diário da República - 1ª Série*, 537-541.

Decreto-Lei n.º 118/2012 de 15 de junho. (2012). *Diário da República - 1ª Série*, 3003-3009.

Decreto-Lei n.º 121/2011 de 29 de dezembro. (2011). *Diário da República - 1ª Série*, 5466-5474.

Decreto-Lei n.º 127/2010 de 30 de novembro. (2010). *Diário da República - 1ª Série*, 5397-5400.

Decreto-Lei n.º 31/2021 de 7 de maio. (2021). *Diário da República*, 53-57.

Decreto-Lei n.º 47/2013 de 5 de abril. (2013). *Diário da República - 1ª Série*, 1997-2008.

Despacho n.º 3653/2012 de 13 de março. (2012). *Diário da República - 2ª Série*, 9366-9367.

Gomes, P., & Fontinha, R. (2024). *Projeto-Piloto: Semana de Quatro Dias.* Obtido de www.iefp.pt

https://www.portaldiplomatico.mne.gov.pt . (s.d.).

Lei n.º 114/20217, de 29 de dezembro. (2017). Diário da República. *https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/114-2017-114425586*. Obtido de https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/114-2017-114425586

Maximino, J. (2018). *Motivação de Recursos Humanos na Administração Pública.* Coimbra: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

PMI. (26 de 11 de 2024). Obtido de https://www.pmi.org/

Santos, J. (2022). *A Gestão de Pessoas na Administração Pública em Portugal.*

Anexo I: Detalhe de Atividades

1. Gestão de Projeto

A atividade 1 assumirá um papel fulcral ao longo de todo o projeto, pois estará presente em todo o ciclo de vida do projeto, constituindo-se como a atividade capital para o sucesso da iniciativa.

1.1. Criação da Estrutura de Missão

A estrutura de missão será criada através de uma Resolução de Conselho de Ministros (RCM), e esta deverá contemplar:

- Denominação da estrutura
- Objetivos específicos
- Estrutura orgânica da equipa
- Estatuto remuneratório dos membros da estrutura
- Tipo de recrutamento dos membros da estrutura

Entregáveis: RCM que cria a estrutura e aprova o seu modo de funcionamento

Participantes: Estrutura de Missão, Gestor do Projeto e entidade Piloto

1.2. Recrutamento da Equipa Técnica

A equipa técnica deverá respeitar o previsto na RCM, prevendo-se a criação de postos responsáveis por cada uma das seguintes áreas:

- Área de gestão
- Área Jurídica
- Área Financeira
- Áreas estudos, avaliação de impacto e estatística
- Área de Comunicação

Entregáveis: Equipa de Projeto

Participantes: Estrutura de Missão, Gestor do Projeto

1.3. Legística

Esta subatividade será liderada pelo/a responsável da área jurídica que, em articulação com o membro de Governo da área governativa competente, irão trabalhar no desenvolvimento de normativos e regulamentos que permitam acomodar as

especificidades do projeto à Lei Geral do Trabalho e Funções Públicas e ao Código do Trabalho.

Entregáveis: Portaria que regula a semana dos 4 dias de trabalho; Regulamento de Horário de Trabalho

Participantes: Estrutura de Missão - Responsável da área jurídica, membro de Governo da área governativa competente

2. Prova de Conceito

Com a publicação dos normativos que permitirão implementar o piloto estaremos em condições de iniciar a prova de conceito na Secretaria-Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros (SGMNE) que passará pelas atividades que se descrevem de seguida.

2.1. Apresentação do Projeto

Esta subatividade será assumida pelo/a gestor/a do projeto e pelo/a responsável de comunicação que irão articular com a entidade onde será implementado o piloto todos os aspetos necessários à implementação do mesmo.

Entregáveis: apresentação institucional do projeto; website do projeto

2.2. Levantamento de requisitos

Nesta subatividade estará envolvida toda a equipa técnica de especialistas da estrutura de missão. Serão efetuados *focus group* com os potenciais destinatários finais do projeto: onde serão definidos os requisitos de elegibilidades; efetuado o levantamento de necessidades; disponibilizado um inquérito; onde será apresentada a orgânica de funcionamento; e onde será sistematizada a necessidade de configuração do sistema de gestão de assiduidade ao novo regime de horário.

Entregáveis: Documento de requisitos de funcionamento; inquéritos aos trabalhadores

2.3. Constituição grupo-alvo

Os inputs resultantes dos focus group permitirão afunilar para a definição dos potenciais interessados em participar no piloto, bem como afinar a metodologia a adotar na implementação do piloto.

Entregáveis: Grupo-alvo do projeto

2.4. Piloto

Na fase do piloto estará igualmente envolvida toda a equipa técnica do projeto, pois será necessário acautelar os aspetos psicossociais, jurídicos e financeiros do projeto; começar-se-á a recolher dados para a futura avaliação de impacto; definir-se-á também

uma estratégia de comunicação deste novo regime de trabalho na Administração Pública.

Entregáveis: Inquéritos de recolha de dados; *press release*

3. Monitorização e controlo

Esta atividade será fundamental para o alcance dos bons resultados do projeto. Pese embora a equipa técnica da estrutura de missão se encontre envolvida em todas as fases do projeto, é nesta que o/a responsável pela avaliação de impacto será capital.

3.1. Avaliação intermédia

Para que o processo seja bem-sucedido é necessário que seja efetuado um plano de avaliações intermédias que permitam mitigar desvios/riscos ao longo da implementação do piloto. Estão previstos três momentos de avaliações intermédias: o primeiro previamente ao arranque do piloto que visa repercutir o resultado dos *inputs* do *focus group*; e mais dois ao longo da fase do piloto, que permitam ir introduzindo medidas corretivas que resultem dos inquéritos lançados aos trabalhadores.

Entregáveis: Inquéritos de avaliação/satisfação dos trabalhadores

3.2. Implementação de medidas preventivas/corretivas

Nesta fase a equipa da estrutura de missão ficará responsável para atuar em função dos resultados obtidos na atividade anterior.

4. Comunicação

4.1. Divulgação do projeto

Esta atividade ficará a cargo do/a responsável pela área da comunicação a quem competirá definir a estratégia de comunicação pública da iniciativa, bem como, a definição do plano dos materiais de comunicação e marketing.

Entregáveis: website da iniciativa; brochuras e flyers; *press release*.

5. Avaliação de Impacto

5.1. Disseminação dos resultados

Após a conclusão do piloto deverá ser efetuada uma avaliação de impacto tendo como propósito mensurar os impactos sociais e económicos, com vista à disseminação dos resultados e ponderação do alargamento da iniciativa aos demais organismos públicos.

A disseminação dos resultados pressupõe o envolvimento para sensibilização dos *stakeholders* da iniciativa (Sindicatos; Governo; Organismos Administração Direta e

Indireta do Estado; Comissão de Trabalhadores), com vista à transposição e escalonamento para a política pública.

Entregáveis: Relatório de avaliação de impacto

Anexo II – Análise SWOT

a) Ambiente Interno

Pontos fortes	Melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores podendo reduzir o stress
	Redução de possibilidade de *burnout*
	Aumento da produtividade, uma vez que os trabalhadores estão mais focados, podem apresentar uma melhor gestão de tarefa
	Maior satisfação no trabalho que poderá ter como consequência uma atitude mais positiva gerando uma maior colaboração entre os trabalhadores
	Redução de custos operacionais
Pontos fracos	Dificuldades de adaptação ao novo regime de horários
	Carga de trabalho diária sobrecarregada, podendo ser mais stressante
	Readaptação e maior planeamento das tarefas
	Impacto Financeiro
	Resistência gestão de topo

b) Ambiente Externo

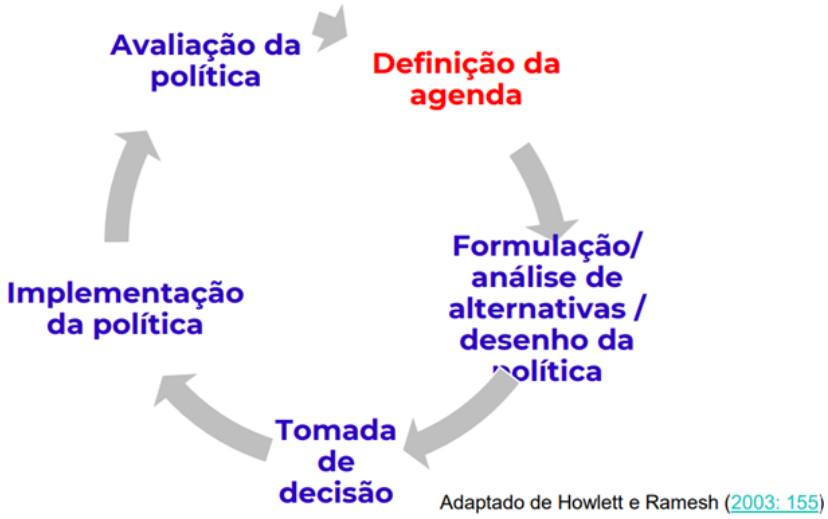
Oportunidades	**Norma NP 4552:2016** - sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal consubstanciada na Resolução da Assembleia da República n.º 184/2019 - Recomenda ao Governo a adoção de medidas de promoção da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal
	Reter e atrair talentos
	Inovação com adoção de novas formas de trabalho
	O sucesso da implementação desta solução poderá ser adotada noutros países ou noutros setores de atividade

Ameaças	Redução da disponibilidade para atendimento dos utentes
	Desigualdade entre entidades
	Limitações financeiras
	Resistência à mudança das novas medidas propostas
	Falta de disponibilidade no horário de trabalho

Anexo III – Formulação da Política Pública

Conforme já referido, todo o processo culminará com a elaboração de um "Relatório de Avaliação de Impacto", cujo propósito será provar o sucesso da iniciativa e o quanto a mesma contribuirá para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da qualidade dos serviços prestados.

A formulação desta nova política pública deverá respeitar o modelo concetual estudado nas aulas de FA>AP e que aqui se reproduz:



Fonte: Masterclass "Introdução à Gestão de Políticas Públicas", David Ferraz