

Guia para o TELETRABALHO



Orientações sobre o teletrabalho
para os Tribunais de Contas do Brasil

Guia para o TELETRABALHO

Uma iniciativa do Comitê Técnico de Gestão de Pessoas
do Instituto Rui Barbosa - CTGP - IRB em parceria com
o Tribunal de Contas do Distrito Federal.

Comitê Técnico de Gestão de Pessoas



Presidente do Comitê Técnico de Gestão de Pessoas

Joaquim Alves de Castro Neto - TCMGO

Coordenadora do Comitê Técnico de Gestão de Pessoas

Adriana do Rocio Loro - TCEPR

Criação

Tribunal de Contas do Distrito Federal e Comitê Técnico de Gestão de Pessoas do IRB

Edição e adaptação de conteúdo

Maria Paula Montenegro Von Kostrisch - TCDF

Thâmara Dayane Santos Cardoso - TCDF

Colaboradores

Adriana do Rocio Loro - TCEPR

Andréa Cristina Pessoa Fujishima - TCEAP

Carmen Lucia Fernandes de Campos Araújo - TCEMT

Caroline Lemos Duarte Vasconcelos - TCECE

César Gláucio Torquato Reginaldo - TCERN

Larissa Gomes Lourenço Cunha - TCERO

Leila Renault da Silva - TCEMG

Marcelo Rocha Coelho - TCMGO

Marta Lemos Correia D'Amorim - TCEBA

Martha Godinho Marques - TCESC

Priscila Kelly Fernandes Pedroso Borges - TCMGO

Sabrina Caetano da Silva - TCERJ

Daniela Pinho dos Reis - TCU

Projeto gráfico e diagramação

Eriadne Teixeira do Nascimento - Estagiária de Pós-Graduação Design TCE-RN

Larissa de Freitas Fontes - Designer TCE-RN

Radigia Vitoria de Macêdo Dias - Estagiária de Design TCE-RN

INSTITUTO RUI BARBOSA

GESTÃO 2022-2023 – DIRETORIA

PRESIDENTE

Edilberto Pontes Lima

VICE-PRESIDENTES

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Ivan Lelis Bonilha

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Mário Manoel Coelho de Mello

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Sebastião Helvecio Ramos de Castro

AUDITORIA

Inaldo da Paixão Santos Araújo

DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Cristiana de Castro Moraes

PRIMEIRO SECRETÁRIO

Algir Lorenzon

SEGUNDO SECRETÁRIO

Fabício Macedo Motta

TESOUREIRO

Severiano José Costandrade de Aguiar

SUPLENTE DA VICE-PRESIDÊNCIA

Domingos Augusto Taufner

Naluh Maria Lima Gouveia

Lilian de Almeida Veloso Nunes Martins

Felipe Galvão Puccioni

Rosa Egídia Crispino Calheiro Lopes

CONSELHO FISCAL

José Valdomiro Távora de Castro Júnior

Maria Elizabeth Cavalcante de Azevedo Picanço

Celmar Rech

Luiz Eduardo Cherem

Carlos Thompson Costa Fernandes

SUPLENTE DO CONSELHO FISCAL

Fernando Ribeiro Toledo

Estilac Martins Rodrigues Xavier

Cilene Lago Salomão

Inácio Magalhães Filho

Patrícia Lúcia Mendes Saboya

SUMÁRIO

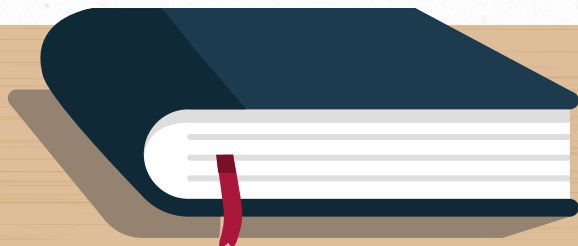
	Apresentação _____	08
	Capítulo 1: Conhecendo o regime de teletrabalho _____	09
	Capítulo 2: Mito ou verdade? _____	21
	Capítulo 3: Preparação para o teletrabalho _____	25
	Capítulo 4: Gestão de equipes _____	37
	Capítulo 5: Engajamento e gestão do desempenho _____	49
	Referências _____	55

Teletrabalho _____	10
Modalidades _____	12
Modalidade integral _____	14
Teletrabalho e Indivíduo _____	16
Competências para o teletrabalho _____	18
Novos colaboradores _____	19

Como saber se estou preparado para o teletrabalho? _____	26
Trabalhando em casa _____	28
Qualidade de vida no teletrabalho _____	30
Algumas dicas para adaptar a sua estação de trabalho _____	33
Gerenciamento do tempo _____	34

Confiar é mais efetivo que controlar _____	38
Dicas que poderão facilitar a gestão de sua equipe _____	48

Engajamento _____	50
Gestão do Desempenho _____	52



APRESENTAÇÃO

O tema teletrabalho tem se mostrado de grande importância para o contexto social e para o desenvolvimento econômico dos países (Messenger, 2019). Os novos contornos e desenhos do trabalho, influenciados por fortes mudanças econômicas e sociais, exigem soluções para novos e antigos problemas.

A tecnologia tem se mostrado uma ferramenta importante na implementação do teletrabalho nas organizações. Porém, apesar da relevância das tecnologias de informação e de comunicação, outras questões podem e devem ter protagonismo nas discussões e debates sobre o tema.

Mas como será a liderança no contexto remoto? O teletrabalho vai funcionar da mesma forma que operou durante a pandemia? Quais são as condições ideais para implementação? O que preciso saber antes de fazer essa opção?

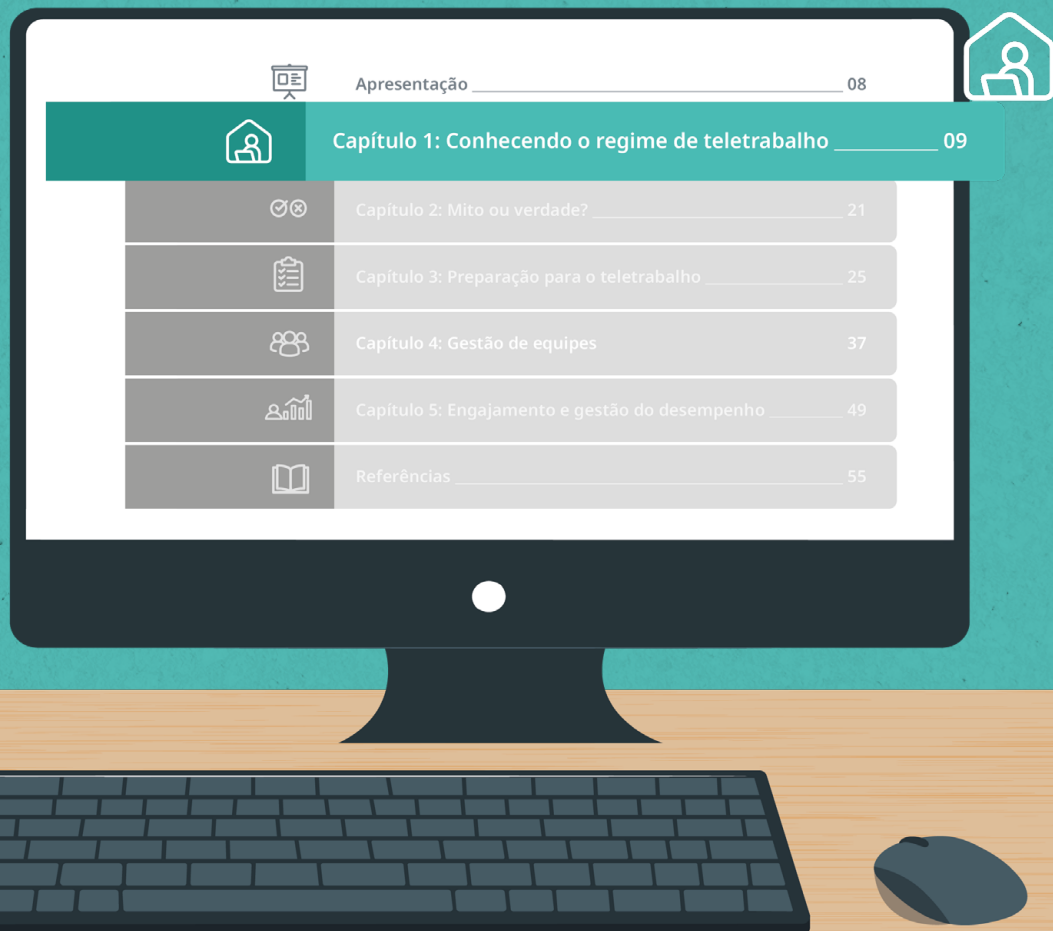
Este guia tem como objetivo abrir caminhos para a discussão de temas relacionados ao teletrabalho que são críticos para a implementação de uma política que seja efetivamente bem-sucedida nas organizações.

Enfim... ainda temos muitas dúvidas em relação a esse assunto e, para esclarecê-las procuramos, com base no Guia inicialmente elaborado pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal, reunir aqui as principais informações sobre essa nova forma de realizar o trabalho, além de trazer dicas e boas práticas que poderão auxiliá-los para o estabelecimento de uma rotina saudável e produtiva, caso opte pelo regime de teletrabalho.

A todos, boa leitura!

Instituto Rui Barbosa.

Conhecendo o regime de teletrabalho



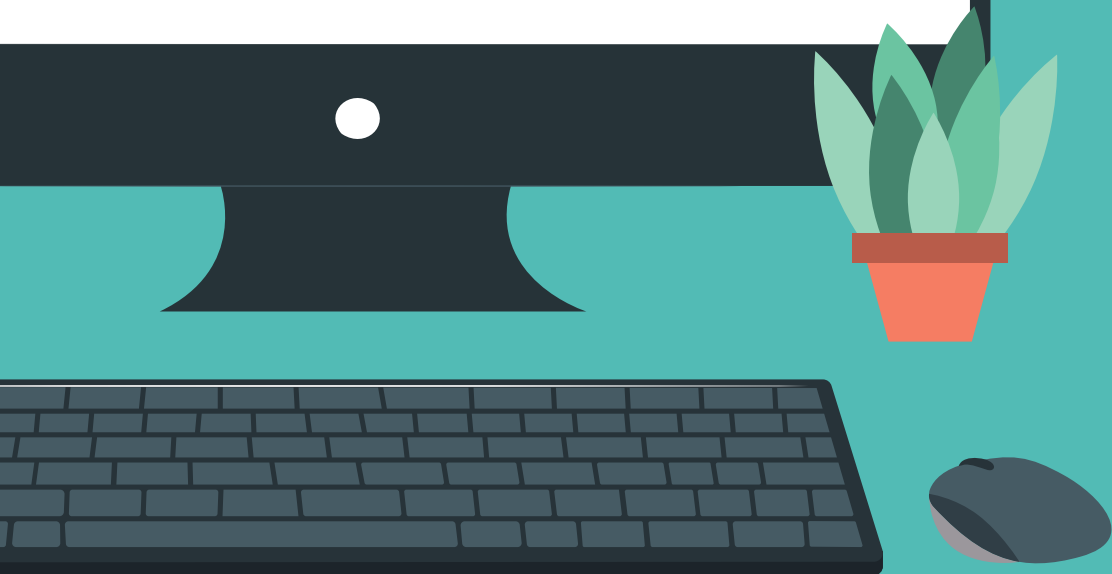
TELETRABALHO

O **teletrabalho** pode ser definido como uma forma de realização do trabalho, autorizado por prazo determinado, em que o servidor executará suas atribuições funcionais fora das dependências físicas da organização, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos.

Quanto ao tempo dedicado ao teletrabalho, há duas variações na modalidade:

- (a) o teletrabalho em tempo parcial (dias ou turnos alternados com regime presencial);
- (b) e o teletrabalho em regime integral.

(Andrade et al., 2022)





Estudos recentes apontam que o teletrabalho parcial é uma forma positiva de diminuir as principais dificuldades relacionadas pelos colaboradores, tais como isolamento social ou dificuldades no compartilhamento de informações. Ao mesmo tempo, sendo parcial, permite o aproveitamento dos benefícios do teletrabalho como, por exemplo, a diminuição de interrupções (Contreras et al., 2020; Beauregard et al., 2019; Kim, 2021).

A estruturação de um modelo específico para cada organização é importante para a efetividade do teletrabalho (Bentley et al., 2016). Por isso é recomendável que a regulamentação existente contemple critérios claros de elegibilidade e de cancelamento, bem como a existência de um processo estruturado de concessão, monitoramento, avaliação, treinamento e estratégias de manutenção dos vínculos.



MODALIDADES

Quando se trata de teletrabalho, sempre surgem dúvidas quanto à escolha da modalidade a ser aplicada na organização.

Há aqueles que defendem maior flexibilidade e optam pela modalidade integral; outros, porém, tendem a preferir a modalidade parcial por entender que o formato proporciona maior equilíbrio entre os interesses organizacionais e os pessoais.

A verdade é que não existe um passo a passo exato para essa escolha.

No entanto, é importante destacar que a característica da tarefa pode ser um direcionador para a escolha da modalidade. Assim, visando lançar luz a essa questão, a seguir seguem algumas dicas que podem auxiliar na implementação das modalidades de teletrabalho em sua organização.



Modalidade integral

O teletrabalho integral é indicado para atividades que já foram concebidas nessa modalidade ou para organizações que tenham trabalhos altamente especializados, fluxos e volumes de trabalhos mapeados e sistemas de apoio tecnológico à gestão. Além disso, é indicado para pessoas que tenham experiência e autonomia para realização das tarefas, sem necessidade de supervisão ou auxílio constante.



Modalidade parcial

A modalidade parcial é indicada para atividades que exijam intenso trabalho cooperativo e interdependente ou quando parte da atividade exige presença física na organização. Também é indicada para a fase de inicial de implementação do teletrabalho e de migração das atividades da modalidade presencial para a remota, pois oportuniza o diálogo e o suporte social no período da mudança.



(Andrade et al., 2022)



FIQUE ATENTO

Encontrar a dosagem ideal pode ser a chave para a implementação e para o alcance de bons resultados, pois a frequência e a extensão do teletrabalho interferem nos efeitos tanto para a organização como para o colaborador.

(Allen et al., 2015)

MODALIDADES INTEGRAL

A modalidade integral pode ser utilizada como ferramenta estratégica para o recrutamento de talentos altamente especializados e específicos, além de prevenir a perda de determinados colaboradores de difícil reposição. Também pode ser utilizada como política social, favorecendo grupos com dificuldades consideráveis de locomoção ou ainda grupos que por diversos motivos possam ter sido compelidos a mudar de cidade (US OPM, 2021).

Confira algumas considerações importantes para a implementação da modalidade integral:



Deve ser direcionada de forma estratégica e seletiva;

Necessita de momentos de integração com colaboradores fora da equipe não apenas com os pares;



Necessita de critérios claros e objetivos para evitar percepção de injustiça, de falta de equidade ou de favorecimento;

Requer mapeamento dos perfis e das posições passíveis de realização;



Implica ajustes nos métodos e na respectiva frequência de comunicação.

Exige avaliações periódicas dos serviços prestados à sociedade, para evitar que a quantidade e a qualidade sejam prejudicadas.



Após considerar todas as questões críticas mencionadas, algumas ações serão imprescindíveis para a efetividade da implementação da modalidade. Assim é recomendável que as organizações observem o seguinte fluxo:



LEMBRE-SE

A modalidade de teletrabalho integral pode ser uma excelente ferramenta de gestão, no entanto, é fundamental que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios e garantir o sucesso dessa modalidade de trabalho.

TELETRABALHO E INDIVÍDUO

Pensar no teletrabalho como uma forma de impulsionar resultados exigirá, inevitavelmente, que a organização foque em quem vai estar por trás das telas do computador.

O aspecto humano é sem dúvida a chave para a efetividade do teletrabalho e é por isso que o indivíduo deve ter especial atenção.

Desse modo, o estabelecimento de mecanismos de avaliação do perfil, antes da concessão, poderá favorecer o sucesso da implementação do teletrabalho, além de auxiliar no planejamento dos arranjos a serem estabelecidos, na antecipação de riscos potenciais e na elaboração de treinamentos focados nos *gaps* identificados.

Igualmente, avaliações após o período concessivo mostram-se necessárias, pois permitirão diagnosticar necessidades de ajustes no modelo, nas diretrizes ou mesmo no plano de treinamento das competências relacionados ao trabalho virtual (Beauregard et al., 2019).





Abaixo seguem algumas dicas a serem consideradas na avaliação de adequação de perfil do servidor para o exercício do teletrabalho.



Estabeleça mecanismos de avaliação do perfil (prévios e concomitantes).



Conceda períodos experimentais e permita ajustes graduais na concessão.



Considere o histórico de desempenho, pois o contexto virtual poderá acentuar dificuldades pré-existentes.



Não presuma que as habilidades para o trabalho remoto surgirão naturalmente.



Elabore treinamentos focados nas deficiências detectadas e também em necessidades futuras.



Priorize pessoas com habilidades tecnológicas, automotivação, disciplina, organização e planejamento.

COMPETÊNCIA PARA O TELETRABALHO

Ao implementar o trabalho remoto, é recomendável que a organização prepare um processo de transição da gestão do tempo presencial para a gestão do desempenho virtual. Nesse aspecto, o desenvolvimento de competências-chave é um fator crucial para a efetividade do teletrabalho nas organizações.

De fato, a execução de atividades fora do ambiente organizacional exigirá dos servidores habilidades e competências que os permitam trabalhar de forma independente e sozinhos. Convém ressaltar, todavia, que cada pessoa é única e que os indivíduos possuem competências e processo de aprendizagem diferentes.

A organização pode contribuir significativamente com esse processo, fornecendo um ambiente de trabalho acolhedor, oportunidades de treinamento e de apoio contínuo durante a fase de transição.

O suporte organizacional, a comunicação clara, o *feedback* de desenvolvimento podem ajudar na superação de eventuais lacunas.



Gestão de tempo

Disciplina e organização

Baixa necessidade de supervisão

Planejamento

Habilidades virtuais e tecnológicas

Automotivação

Bom histórico de desempenho

NÃO SE ESQUEÇA

Focar no indivíduo requer abordagens que incluam planejamento e constante avaliação. Desse modo, é importante que a organização conheça previamente as características dos seus colaboradores, a fim de estabelecer diretrizes convergentes com a sua realidade e proporcionar um ambiente de suporte aos envolvidos.

NOVOS COLABORADORES

Quando se fala em teletrabalho, o tempo é sempre um aspecto sobre o qual recaem muitas dúvidas. Mas, afinal, a partir de quanto tempo a organização pode incluir novos colaboradores no regime de teletrabalho?

Antes de pensar em uma medida exata de tempo, é preciso ter em mente que é no início da jornada profissional do colaborador que são estabelecidas as redes de apoio, as referências informais, as experiências coletivas e a vivência dos valores da organização (Wojcik et al., 2016).

O contato presencial é crucial para o desenvolvimento de vínculos mais profundos com a organização. É com o decorrer do tempo que os colaboradores passam a ter mais confiança, clareza de papéis, comprometimento com a organização, entendimento da dinâmica da equipe e dos valores organizacionais.



Cabe destacar que o tempo de adaptação dos novos colaboradores na organização pode variar de acordo com a situação e contexto, todavia, os primeiros meses são marcados por momentos de encantamento e também de ajustes.

Por isso, não é recomendável que novos colaboradores iniciem suas atividades na modalidade remota sem que haja um treinamento prévio e adequado no local de trabalho, uma vez que não possuem competências suficientes para trabalhar de forma independente e sozinhos (Beauregard et al., 2019).

Nesse período inicial, as organizações precisam concentrar esforços em criar um ambiente em que haja clareza de função, domínio da tarefa e percepção de aceitação perante todo o time.

Confira algumas dicas que poderão ajudar a direcionar a escolha do momento apropriado para o início do teletrabalho pelos novos colaboradores:

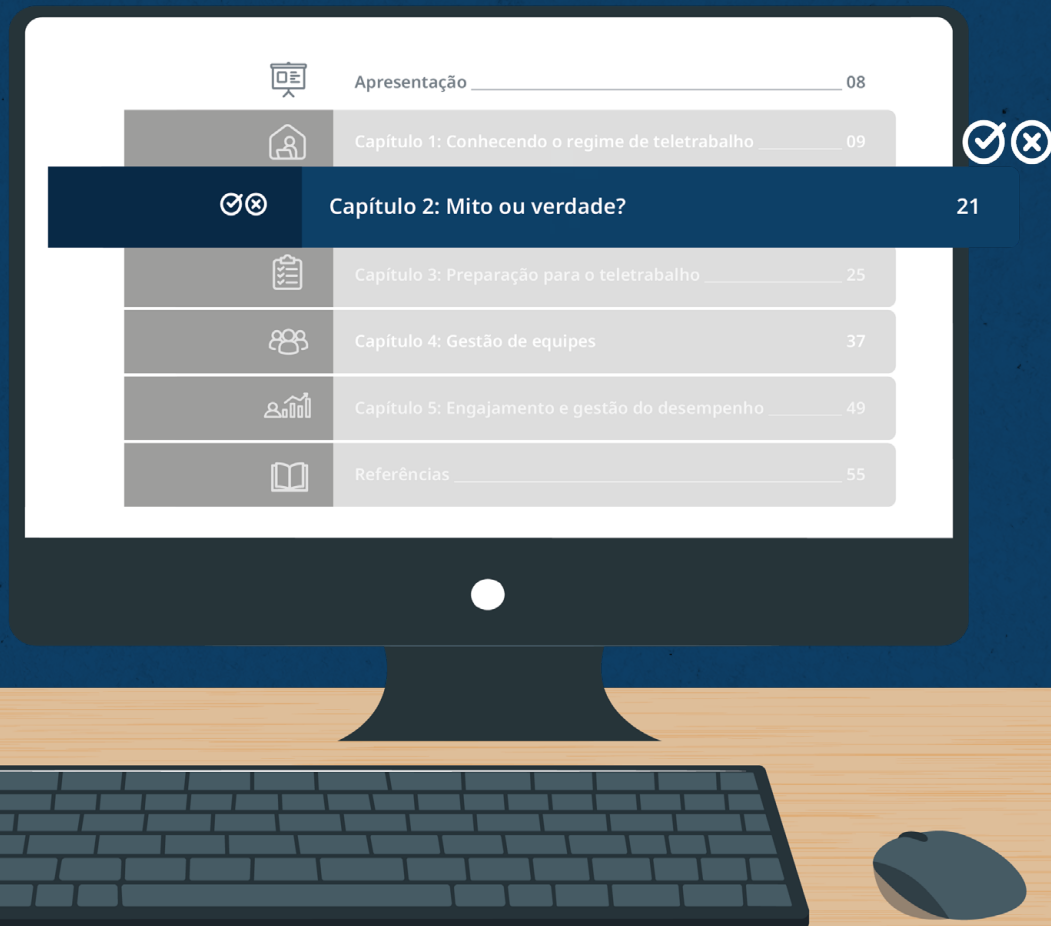


Determine um período de integração no presencial: Isso permite que o novo colaborador conheça melhor os colegas, os processos formais e informais, bem como as políticas e valores organizacionais.



Certifique-se que o servidor tenha familiarização com as responsabilidades do cargo: essa familiarização pode ocorrer por meio de treinamentos, sessões de acompanhamento ou orientação contínua para garantir que ele tenha as habilidades necessárias para realizar o trabalho remotamente.

Mito ou verdade?



MITO OU VERDADE?



Qualquer atividade pode ser realizada em teletrabalho.



MITO

Algumas funções demandam o trabalho presencial em tempo integral (Pokojski, 2022), tais como atividades que exijam intenso trabalho colaborativo, que sejam interdependentes ou que, por sua natureza, requeiram a presença na organização (Andrade et al., 2022).

O teletrabalho só mantém seus benefícios se feito na modalidade integral.



MITO

Até agora, a modalidade parcial parece fornecer o melhor equilíbrio entre a flexibilidade do teletrabalho e os benefícios de trabalhar face a face com a gerência e colegas de trabalho (Blahopoulou, 2022; Contreras et al., 2020). Um máximo de dois a três dias por semana fora da organização diminui os desgastes das constantes interrupções relacionadas ao trabalho presencial, bem como previnem o isolamento profissional e social (Beauregard et al., 2019).



É extremamente difícil fazer a gestão de equipes remotas.



MITO

Devido às atuais plataformas de comunicação online, a gestão de equipes pode ser feita de qualquer lugar. No entanto, é importante ressaltar que as práticas de liderança necessitam ser adaptadas ao contexto remoto, uma vez que não são extensão da liderança tradicional. Sendo assim, é necessário que o líder desenvolva habilidades de comunicação e de *feedback* para que as expectativas em relação à equipe sejam entendidas corretamente por sua equipe.

Para a concessão do teletrabalho é imprescindível que as metas acordadas sejam mais desafiadoras do que as metas atribuídas às equipes presenciais.



MITO

O teletrabalho é apenas um redesenho da forma tradicional de trabalho. Não é um prêmio ou uma punição. A equidade na distribuição de tarefas para teletrabalhadores e trabalhadores presenciais causa efeitos positivos na organização, já que o tratamento equânime contribui para o desempenho do teletrabalhador e para o equilíbrio trabalho/família (Park & Cho, 2020; Lautsch et al., 2009).

LEMBRE-SE

Estar fora do local de trabalho não deve impedir que os membros da equipe continuem participando das rotinas da unidade, como reuniões de alinhamento com o gestor.



A complexidade e diversidade de cada atividade é relevante para a análise da adequação ao regime de teletrabalho.

**VERDADE**

Questões como grau de interdependência com outras atividades, necessidade de *feedbacks* imediatos, possibilidade de monitoramento à distância e nível de interação pessoal requerido, devem ser levados em consideração ao se atribuir o regime de teletrabalho a um servidor (Boell et al., 2016).

As práticas de liderança de equipes virtuais são as mesmas das equipes remotas.

**MITO**

As práticas de liderança necessitam ser adaptadas ao contexto de teletrabalho, uma vez que não são extensão da liderança tradicional. Dessa forma, a liderança à distância predispõe o desenvolvimento de habilidades de comunicação eficazes, ou seja, selecionar ferramentas adequadas, promover interações, saber usar os meios tecnológicos, ser capaz de construir equipes responsáveis, inspirar mudanças e desenvolver confiança virtualmente (Kim et al, 2021).



QUER SABER MAIS?

Confira nossa teia do conhecimento:

Noções básicas do trabalho remoto (curso)

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/293>



Preparação para o teletrabalho



Apresentação 08



Capítulo 1: Conhecendo o regime de teletrabalho 09



Capítulo 2: Mito ou verdade? 21



Capítulo 3: Preparação para o teletrabalho 25



Capítulo 4: Gestão de equipas 37



Capítulo 5: Engajamento e gestão do desempenho 49



Referências 55



COMO SABER SE ESTOU PREPARADO PARA O TELETRABALHO?

Um ponto a ser destacado é que nem toda atividade e perfil pessoal são aplicáveis ao teletrabalho. Há atividades mais rotineiras e repetitivas, outras menos; umas com maior exigência de interação face a face e outras com menor exigência. Da mesma forma, há pessoas mais autônomas e outras que precisam de um acompanhamento maior, assim como pessoas que se concentram com facilidade e outras que precisam de isolamento para se concentrarem.

Em suma, a adesão ao teletrabalho deve ser precedida de uma análise individual, na qual o perfil do servidor/requerente e a natureza da tarefa devem ser seriamente considerados.



Em seu livro “Liderança Remota: Um guia prático para superar desafios na gestão de equipes a distância” a autora Denise Salvador relaciona algumas habilidades que podem trazer implicações para a efetividade e produtividade no teletrabalho:



Fonte:
[Amazon.com.br](https://www.amazon.com.br)



1

**Mindset digital:**

refere-se à capacidade de aprender as novas tecnologias que ainda estão por vir com razoável nível de sucesso e a capacidade de lidar com as tecnologias atuais.

2

**Colaboração:**

uma pessoa colaborativa facilita a integração dos membros da equipe, atende aos prazos estipulados e às responsabilidades designadas, a fim de apoiar o líder no atingimento das metas.

3

**Independência:**

trata-se da capacidade de dirigir a si próprio, mantendo a motivação e o foco na entrega de resultados. O planejamento e as tarefas diárias são concluídas de forma autônoma.

4

**Autonomia e proatividade:**

capacidade de pensar em soluções para problemas críticos, compartilhando com o gestor a possível solução.

5

**Autodisciplina:**

membros da equipe que atuam no teletrabalho devem permanecer focados naquilo que precisam entregar. A ausência de autodisciplina facilita as distrações que ocorrem normalmente em casa, como a tv ligada, a louça para lavar, etc.

TRABALHANDO EM CASA

Na maioria das vezes, o teletrabalho acontece dentro de casa. Trabalhar em casa, além dos recursos tecnológicos, exige planejamento e alinhamento junto à família. Afinal, adultos, crianças, adolescentes, cachorro, gato e papagaio estão compartilhando o mesmo espaço e podem interferir na rotina de trabalho.

DICAS



1

Converse com a família sobre sua rotina no teletrabalho. Isso inclui desde horários e interrupções até aqueles momentos em que você não poderá ser interrompido de jeito nenhum. **Isso, às vezes, parece óbvio. Mas não é.**

2

Lembre-se de utilizar as opções de status (disponível, ocupado, *off-line*) da ferramenta de comunicação de sua equipe. Deixe, também, sua agenda atualizada e visível aos demais.

3

Sempre que estiver programada uma reunião mais demorada ou de caráter mais formal, coloque um aviso na porta para não ser interrompido. Se há crianças na casa, combine uma cor que signifique “não interromper”.

4

Há diversas opções de tela de fundo disponíveis para utilização. Esta é uma boa dica para evitar que cenários de fundo distraiam a atenção dos demais participantes da reunião ou até mostrem aquela bagunça que você não gostaria de mostrar.

5

Procure montar seu “escritório” em locais onde as interrupções ocorreram em menor frequência. Por exemplo, entre trabalhar no quarto ou na cozinha, opte por trabalhar no quarto. Isso vai te ajudar na concentração.

6

Nada como o telefone para resolver urgências. Então, além escrever mensagens pelo *chat* ou enviar e-mails, telefonar para seus colegas é um caminho prático para solucionar os eventuais problemas com rapidez.

7

O *WhatsApp* é uma ferramenta de amplo acesso, mas que não organiza bem as informações para uso futuro. Além disso, é uma ferramenta de uso pessoal, o que pode tirar o foco do trabalho. A própria organização tem ferramenta mais adequada para as comunicações dentro do ambiente de trabalho.

QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

Assim como no modelo de trabalho presencial, o teletrabalho requer atenção em relação ao planejamento das atividades e aos níveis de qualidade de vida. Tais aspectos são fundamentais para o estabelecimento de uma rotina de trabalho saudável.

Antes de se candidatar para o regime de teletrabalho, é essencial que o servidor atente-se às condições de trabalho (mobiliário, ambiente físico e suporte), garantindo um ambiente laboral adequado para as especificidades que esse modelo requer (Ferreira, 2015).



Estabeleça metas alcançáveis.



Verifique com seu gestor quais são as expectativas em relação às suas atividades.



Alinhe suas metas pessoais aos objetivos e metas da organização.



Comunique-se com seu gestor frequentemente e realize reuniões regulares.



Reúna-se regularmente com seu gestor para discutir metas individuais.



Esteja vigilante em relação a possíveis violações do sistema ou exposição de dados e informações da instituição.



Esteja atento aos treinamentos oferecidos pela instituição e por instituições externas.



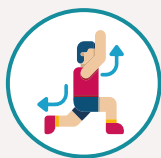
Atente-se à iluminação, temperatura e acústica do seu ambiente de trabalho.



Atente-se aos momentos de ligar e desligar o áudio para evitar interrupções.



Faça a manutenção periódica dos equipamentos utilizados.



Inclua pausas e momentos de alongamento em seu planejamento diário.



Informe-se sobre a regulamentação do teletrabalho no seu órgão e suas especificações.



QUER SABER MAIS? Confira!

**Ergonomia no
Home Office e
Ginástica Laboral**

<https://saberes.senado.leg.br/course/search.php?portal=Saberes&search=ergonomia>

**Mindfulness para
Redução de Ansiedade
no Teletrabalho (curso)**

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/672/>

Stretching
(aplicativo de
alongamento)

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.fitifyapps.bwstretching>



ALGUMAS DICAS PARA ADAPTAR SUA ESTAÇÃO DE TRABALHO:

DICAS

O encosto deve ser adaptado à curvatura da coluna e a altura do assento deve localizar-se abaixo da rótula. Também é importante apoiar os braços sobre o suporte da poltrona para reduzir a sobrecarga muscular.

Cadeira

Ombros relaxados;
não levantados

Os ombros e quadris devem ficar alinhados. Já os cotovelos, devem ficar levemente inclinados.

Braço apoiado

45 - 70

Monitor no
nível dos olhos

Deve estar inclinada de modo a evitar a produção de reflexos e ficar entre 45 a 70 cm de distância.

Posição do teclado

Deve situar-se a uma altura que possibilite que o punho fique em uma posição neutra (sem dobrar).

Apoio do
punho

Apoio para
os pés

Os pés precisam estar apoiados no solo ou em um descanso.

(Ferreira (2015))

LEMBRE-SE

Alongamentos são muito importantes para prevenir o estresse muscular e as dores na coluna! Nas pausas, não deixe de se mexer!

Para ver a animação,

CLIQUE AQUI

ou escaneie o
QRCode ao lado.



GERENCIAMENTO DE TEMPO



PENSE UM POUCO

Pense em todas atividades desempenhadas por você ao longo dos seus dias.

- Como você tem gerenciado seu tempo?
- Você tem uma estratégia de priorização de tarefas?
- As tarefas têm exigido mais tempo do que o planejado?
- Você tem organizado suas tarefas de forma eficiente?



Um dos primeiros passos para atingir as metas e objetivos estabelecidos é o planejamento e o gerenciamento de quando as atividades serão realizadas e quanto tempo será empregado na sua execução. Assim, um bom gerenciamento do tempo é essencial para um desempenho adequado (Handle, 2000). Confira algumas dicas que podem ajudá-lo:

1

Elabore, diariamente, uma lista com as tarefas que devem ser realizadas. Esse hábito evita esquecer algum compromisso, além de evitar a sobrecarga cognitiva de ter que checar se algo foi ignorado.

2

Divida as atividades listadas entre de longo e curto prazo.

3

Classifique as atividades em três grupos: 1) tarefas importantes e urgentes; 2) tarefas importantes ou urgentes e 3) tarefas rotineiras.

4

Mantenha seu ambiente de trabalho organizado. Deixar as informações organizadas evita a perda e o esquecimento de informações.

5

Estabeleça metas realistas. Para isso, observe o tempo médio empregado na realização de cada atividade.

A Matriz de Eisenhower também pode ajudá-lo a priorizar melhor suas tarefas diárias. O primeiro passo para organizar sua rotina com base nessa matriz é categorizar as tarefas em importantes, urgentes e tarefas que podem ser delegadas para outras pessoas.



Mas... qual é a diferença entre importante ou urgente?



Consultando o dicionário, encontramos as seguintes definições:

Importante:

1. Que é essencial, fundamental.
2. Que não se pode esquecer.

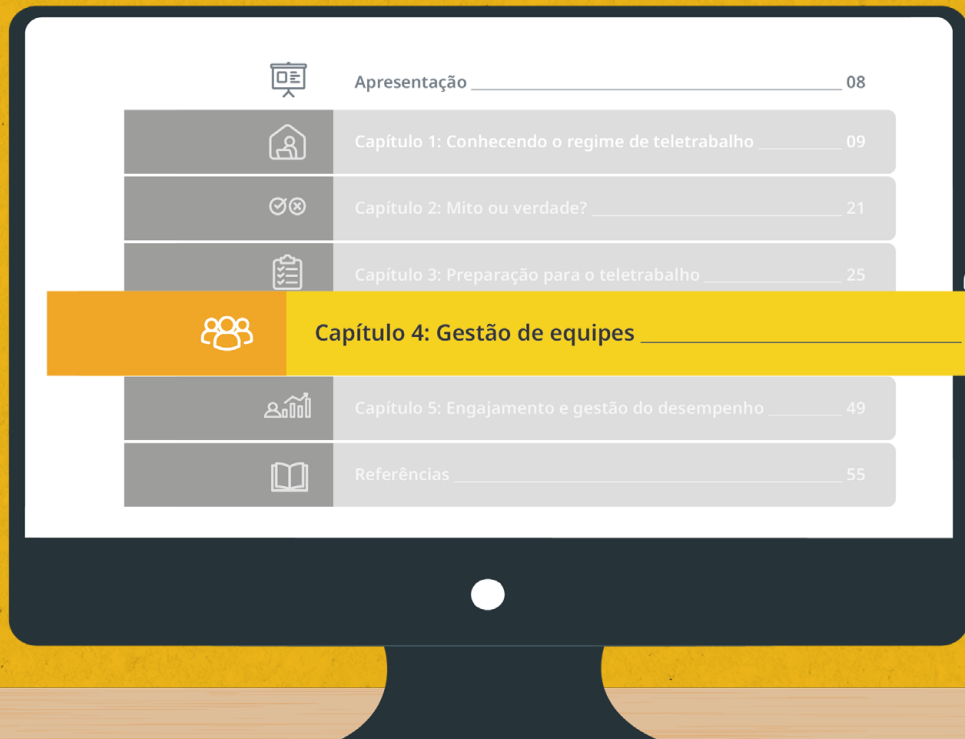
Urgente:

1. Que precisa ser atendido ou feito com prontidão.
2. Que não pode ser adiado.

"O que é importante raramente é urgente e o que é urgente raramente é importante"

(Dwight Eisenhower, 34º Presidente Americano).

Gestão de equipes



Apresentação 08



Capítulo 1: Conhecendo o regime de teletrabalho 09



Capítulo 2: Mito ou verdade? 21



Capítulo 3: Preparação para o teletrabalho 25



Capítulo 4: Gestão de equipes 37



Capítulo 5: Engajamento e gestão do desempenho 49



Referências 55

CONFIAR É MAIS EFETIVO DO QUE CONTROLAR

A gestão de equipes híbridas (teletrabalho e presencial) requer, do gestor, a conscientização de que o contexto de trabalho mudou, assim como as necessidades de sua equipe. Dessa forma, a gestão de equipes exigirá do gestor uma adaptação na forma de orientar, coordenar, delegar e comunicar o trabalho, o que pode ser desafiador.

Além disso, controle e comando tradicionais já não funcionam nesse modelo. O que funciona é o acompanhamento das tarefas com base na confiança e autonomia da equipe.

Ao promover um ambiente de relações saudáveis, sejam virtuais ou presenciais, o líder terá uma equipe que, além de mais confiante em suas capacidades, será mais motivada, focada e produtiva.

LEMBRE-SE

Um ambiente de confiança só é alcançado através do relacionamento e de conexão com sua equipe, sempre em direção a um propósito.

Para ver a animação,
da página ao lado

CLIQUE AQUI

ou escaneie o
QRCode ao lado.





A seguir, apresentamos alguns aspectos que poderão ajudar os gestores a liderar nessa modalidade.



DISPONIBILIDADE

Uma equipe que trabalhe no modelo híbrido (remoto e presencial) precisará de apoio e direção em vários momentos, seja em relação a um projeto ou em relação a uma simples tarefa. Mantenha-se acessível e dê liberdade para sua equipe procurar você sempre que precisar, seja presencial ou remotamente, oferecendo orientação e *feedback* na sequência.

Deixe as portas (virtuais) abertas!

Mesmo naquele momento em que você não estiver disponível, sinalize que retornará em breve. Isso também é estar disponível!



DELEGAÇÃO

O grande segredo para estar mais disponível, seja virtual ou presencialmente, é delegar. Ao delegar, o gestor estará desenvolvendo novas competências na equipe, além de passar a mensagem de que existe confiança, uma vez que atribuiu a sua equipe mais responsabilidades. Além disso, ao delegar prepara novas lideranças para a instituição.

Atenção: ao delegar deixe claro as suas expectativas em relação ao trabalho e o prazo esperado para a entrega.

A delegação adequada de tarefas é um passo importante para uma melhor organização e gerenciamento do tempo.

Analise as atividades que podem ser realizadas por outra pessoa e delegue-as sempre que possível. **Só assuma as tarefas quando ninguém mais puder fazê-las.**

A DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS EM SUA EQUIPE ESTÁ ADEQUADA? AVALIE ALGUNS PONTOS:

- 1) Existe sobreposição de responsabilidades na equipe?
- 2) O volume de tarefas está distribuído de forma equitativa?
- 3) Há alguém se sentindo sobrecarregado?



COMUNICAÇÃO

Você já se perguntou por que, na comunicação virtual, as pessoas abusam de emojis, figurinhas, GIF e memes? É simplesmente porque esses símbolos reforçam aquilo que se quer comunicar, tornando a mensagem mais clara junto com as palavras digitadas.

No trabalho remoto, a comunicação é mais um desafio a ser superado, pois é preciso se acostumar com a comunicação não simultânea e de videoconferência.

Ao comunicar-se com a equipe, o gestor deve tentar ser o mais claro possível. Isso é necessário porque, no momento em que um assunto está sendo abordado por meio de uma vídeo chamada é possível que aconteça alguma interrupção no ambiente de algum integrante da equipe que desvie a atenção daquilo que está sendo dito. É importante checar ao final de cada tópico abordado, se todos os ouvintes entenderam a mensagem e se há necessidade de reforçar alguns pontos que não foram totalmente compreendidos.

Clareza de propósito, foco e alinhamento, garantem que a informação seja compreendida por todos da equipe.

**FEEDBACK**

O *feedback* acontece quando o gestor fornece informações relevantes sobre alguns aspectos do trabalho do servidor (qualidade, clareza, concisão, etc) e seus resultados, possibilitando o aperfeiçoamento pessoal.

Atenção:
O *feedback* deve ser claro, específico e oportuno.

O verdadeiro valor do *feedback* é o apoio do gestor no autodesenvolvimento de cada integrante de sua equipe, ajudando-o a atuar de forma mais efetiva no futuro.

É importante usar evidências e exemplos concretos. Dados e fatos para reforçar aquilo que está sendo dito é um fator fundamental para o sucesso desse diálogo. Além de reforçar o que está sendo dito, demonstra que não é uma percepção subjetiva, mas sim baseada em fatos.

Por fim, dois lembretes:

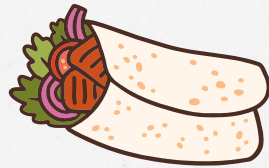
1. As pessoas são diferentes umas das outras. Por esse motivo, o *feedback* deve ser customizado, adequando-se ao perfil de quem o está recebendo. Praticar o *feedback* contínuo impacta diretamente em todos: no indivíduo, na área e na produtividade.
2. Evite dar *feedback* por escrito. Faça-o pessoalmente ou, se não for possível, por vídeo chamada. Isso porque, dependendo da forma como for feito, pode ser mal interpretado, tornando-se prejudicial para o aprimoramento do desempenho.

E quando o *feedback* presencial ou por vídeo chamada não for possível?

Para essas situações, há uma técnica chamada "*feedback wrap*", que pode ser bastante útil.

EVITE

Elogio
Crítica
Elogio

PREFIRA

1. Contexto
2. Lista de observações
3. Expresse suas emoções
4. Explique a importância de mudar o comportamento
5. Finalize com sugestões!



Para saber mais sobre essa técnica, assista o vídeo que colocamos no *link* abaixo.

*Performance
Management with
the Feedback Wrap*

<https://www.youtube.com/watch?v=YTh8bDyDz9c>





REUNIÕES

As reuniões no teletrabalho são bastante relevantes, uma vez que, além de atingir seu objetivo específico, devem facilitar o compartilhamento de informações, desenvolver a coesão da equipe e o sentimento de inclusão de seus integrantes.

Ter claro o objetivo de cada reunião, preparar-se adequadamente para elas e realizá-las com regularidade é uma habilidade que todo gestor deve desenvolver.

Portanto, aí vão algumas dicas:

1

Combine com a equipe o dia da semana e o horário em que as reuniões devem acontecer. O ideal é que elas sejam **semanais**, uma vez que as reuniões também aprimoram o relacionamento da equipe.

2

Defina o tempo de duração da reunião. O ideal é que ela tenha duração de até uma hora, principalmente se for realizada por vídeo chamada.

3

Estabeleça uma pauta para cada reunião, especificando o que vai ser abordado. Disponibilize as pautas para os participantes com antecedência para que eles possam planejar o que vão falar.

4

Anote os encaminhamentos e decisões das reuniões para que os assuntos não sejam perdidos.



Ao agendar uma reunião, observe se os tópicos a seguir foram levados em consideração:

ANTES

- ☐ O objetivo está claro?
- ☐ Qual é o resultado esperado?
- ☐ Quem participará?
- ☐ Qual será a pauta?
- ☐ Qual será duração?

DURANTE

- ☐ Quem vai controlar o tempo?
- ☐ Será necessário fazer o registro do que foi discutido?
- ☐ Quem fará o registro?
- ☐ O que foi delegado ou acordado? Qual o prazo de entrega?

DEPOIS

- ☐ Acompanhamento das delegações



TIPOS DE REUNIÕES

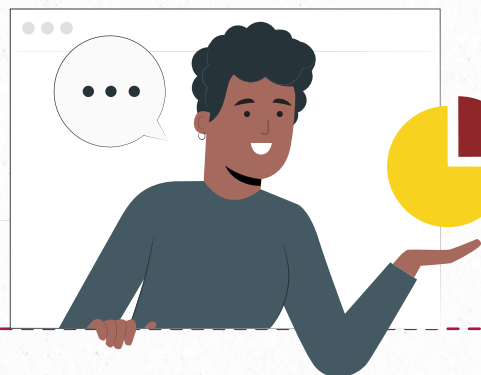
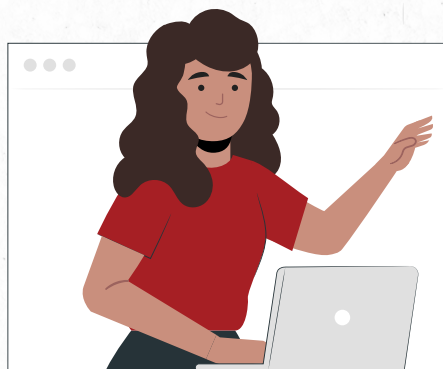
Existem diversos tipos de reuniões. Listamos, abaixo, as mais comuns:

Reuniões de alinhamento:

O ideal é que esse tipo de reunião ocorra no início da semana, uma vez que o seu objetivo é planejar o que será feito em um curto período, situando a equipe quanto aos resultados esperados.

Reuniões de retrospectiva:

As reuniões de retrospectiva devem acontecer após a entrega de resultados, com o objetivo de refletir sobre a atuação de cada integrante para o alcance dos resultados. É o momento de listar as lições aprendidas e refletir não só sobre o que poderia ter sido feito de forma diferente mas, principalmente, no que poderá ser feito de agora em diante para melhorar a performance.



**Reuniões de acompanhamento:**

Como o próprio nome diz, o objetivo dessas reuniões é o acompanhamento das tarefas delegadas à equipe. Muitas vezes, não é necessária a presença de todos os integrantes da equipe nesse tipo de reunião.

**Reuniões de celebração:**

Sim, esse tipo de reunião também é necessário! Celebrar aniversários, o nascimento do filho de algum integrante, ou até mesmo um projeto concluído com êxito, faz com que cada indivíduo se sinta parte integrante da equipe, o que contribui para o engajamento e a motivação.



DICAS QUE PODERÃO FACILITAR A GESTÃO DE SUA EQUIPE:

Ao avaliar, baseie-se em parâmetros mensuráveis e observáveis para diminuir possíveis vieses.

Apresente, de forma clara, por qual atividade os servidores são responsáveis.



Orienta os colaboradores a proteger e armazenar, de forma segura, os dados de acesso aos sistemas da instituição.

Distribua equitativamente as demandas entre servidores em regime presencial e remoto.

Reconheça as contribuições de cada membro da sua equipe destacando a excelência do trabalho realizado.

Esclareça quais são as atribuições de cada servidor no teletrabalho.



Disponibilize iguais oportunidades de crescimento aos servidores.

Destaque a importância do trabalho realizado para o alcance da missão organizacional.

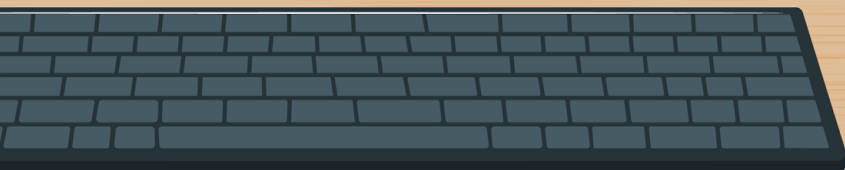
Confira se os objetivos e metas são finalizados dentro dos prazos acordados.

Padronize as avaliações, entre os servidores em teletrabalho e em regime presencial. Isso aumenta a equidade dos padrões de desempenho esperado.

Crie um canal destinado a esclarecimentos e disponibilize um tempo, durante as reuniões, para tirar dúvidas.



Engajamento e gestão do desempenho



ENGAJAMENTO

Considerando que decolar é estar engajado e, quanto mais alto melhor, podemos colocar peso e manter o balão no chão ou podemos ligar o maçarico do balão e fazer com que ele suba ao céu.

1. INDIVÍDUO

Os atributos do indivíduo, representado pelo balão, exercem influência na decolagem e na altura que o balão pode alcançar.

3. LIGAR O MAÇARICO

Presente no balão, o maçarico pode ser ligado pelo ambiente. Entender o que engaja a equipe e “ligar” esses dispositivos internos pode trazer resultados efetivos no engajamento dos servidores.

2. SOLTAR OS PESOS

O ambiente em que a equipe está inserida pode segurar o balão no chão, colocando pesos. Cabe aos integrantes e ao gestor investigar o que está fazendo o balão ficar no chão, impedindo sua decolagem.

4. EXPERIMENTAR

Não existe receita pronta para o engajamento, uma vez que o comportamento humano, além de complexo, sofre influência do ambiente no qual o indivíduo está inserido. Observar o contexto em que a equipe está inserida é uma estratégia eficaz para intervenções bem-sucedidas.



Resumindo: Conhecer e entender as pessoas que fazem parte de sua equipe é a base para criar engajamento no seu ambiente de trabalho.

Podemos definir engajamento como uma disposição pessoal em investir recursos físicos, cognitivos e emocionais no trabalho. Trabalhadores engajados possuem capacidade e disposição para dedicar uma quantidade superior de esforço ao trabalho.

Um desafio na gestão de uma equipe híbrida (teletrabalho e presencial) é, sobretudo, como manter os colaboradores engajados quando não estão presencialmente nos espaços físicos de suas organizações. Isso porque diversas pesquisas em gestão de pessoas demonstram que servidores engajados são mais produtivos, felizes, inovadores e focados nos objetivos do seu trabalho.

Atualmente as organizações devem propiciar um ambiente saudável que reflita no engajamento do servidor, tendo como resultado maior produtividade. E, como todos nós sabemos, o aumento da produtividade resulta em melhoria dos serviços que prestamos à sociedade.

Analogia Didática para Aumentar o Engajamento

O exemplo, na página a seguir, foi extraído do material “Guia Prático de Engajamento de Equipes”, fruto da parceria entre a Fundação Brava, Fundação Leman, Instituto Humanize e República.org, com o apoio do *Institute for the Future* e cujos autores são Thais Gargantini; Joseph Sherlock; Michael Daly e Danielle Israel.

Assim como todo balão foi construído para voar, a maior parte das pessoas quer colaborar com a organização na qual trabalham e se sentir engajadas. Entretanto, nem sempre o ambiente as auxilia e propicia as condições necessárias para que isso aconteça.

Para ver a animação,
da página ao lado

CLIQUE AQUI

ou escaneie o
QRCode ao lado.





GESTÃO DO DESEMPENHO

Estabelecer prazos, controlar compromissos e atribuir responsabilidades fazem parte do dia-a-dia do gestor. O gestor deve encontrar uma forma de divisão de tarefas que seja justa para toda a equipe, garantindo que todos, além da capacidade para realizarem determinada tarefa, tenham o tempo necessário para concluí-la.

Realizar a gestão do trabalho distribuído e descentralizado requer do gestor um contato frequente com os membros da equipe, para que fique claro o que cada integrante deve realizar. É recomendável que os resultados esperados, bem como os indicadores facilitem os ajustes de rota num curto espaço de tempo.

No teletrabalho, três palavrinhas podem interferir no desempenho da equipe:



COLABORAÇÃO

CONFIANÇA



PROATIVIDADE



Então, vamos à primeira palavra pergunta:

Como o gestor pode ajudar as pessoas de sua equipe a trabalharem de forma colaborativa para o alcance de resultados?

Fazer a gestão de tarefas é uma forma de promover uma postura colaborativa na equipe, aumentando o seu desempenho, uma vez que o gerenciamento de tarefas busca organizar tudo o que precisa ser feito, bem como todos os passos para que a atividade seja concluída dentro do prazo e com excelência.

Por meio do gerenciador de tarefas (Portal do Servidor) o gestor consegue estabelecer prazos, acompanhar o andamento das tarefas e, principalmente, entender o ritmo e a forma com que cada servidor realiza suas tarefas, identificando dificuldades. Além disso, todos os membros da equipe poderão visualizar todas as tarefas do setor, possibilitando a conscientização da importância da colaboração de todos para o alcance de resultados.

A segunda palavrinha é confiança.

Mas o que é que a confiança tem a ver com desempenho?

Confiar significa acreditar ou ter certeza sobre algo ou alguém. Nesse sentido, confiar significa que o gestor acredita que as pessoas de sua equipe têm a competência necessária para tomarem decisões acertadas e contribuir de forma efetiva para a consecução dos objetivos pactuados.

Quando a equipe sabe que a distribuição de tarefas e os critérios de avaliação de desempenho são transparentes e justos, a confiança tem seu espaço no ambiente de trabalho. Trabalhar em um ambiente que valoriza os resultados individuais e coletivos, faz com que as pessoas saibam o que precisam fazer para serem reconhecidas.

Critérios claros geram confiança na equipe.



Por fim, a última palavra é proatividade. Não confunda o termo com produtividade!

No mundo do trabalho, existe a ilusão de que ser proativo é realizar várias tarefas ao mesmo tempo, cumprindo todos os prazos estipulados. Mas essa definição é de alguém multitarefa, cujo foco é finalizar as tarefas, independentemente dos resultados.

Uma pessoa proativa é aquela que, além de cumprir suas tarefas, é capaz de planejar suas atividades diárias no intuito de alcançar seus objetivos. Isso é o que diferencia proatividade de produtividade. Pode não parecer, mas o planejamento é uma ferramenta poderosa para desenvolver a proatividade. Organizar os afazeres a partir de uma visão geral do que há para ser feito auxilia a otimizar o tempo, dando prioridade ao que é mais imediato ou importante.



CONFIRA ALGUNS MATERIAIS

Ferramentas de
Gestão no Teletrabalho (PDP) (curso)

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/675/>

Como Fazer a Gestão
do Trabalho Remoto
(home office) (site)

<https://sebrae.com.br/sites/Portalegrese/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office>

Gestão de Equipes
em Trabalho Remoto
(curso)

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/334>



Referências



Apresentação 08



Capítulo 1: Conhecendo o regime de teletrabalho 09



Capítulo 2: Mito ou verdade? 21



Capítulo 3: Preparação para o teletrabalho 25



Capítulo 4: Gestão de equipes 37



Capítulo 5: Engajamento e gestão do desempenho 49



Referências 55

REFERÊNCIAS

Andrade, J. E. B., Gondim, S. M. G., Mourão, L., Abbad, G. d. S. (2022). Desenho e redesenho do trabalho: Modelos e ferramentas de apoio à gestão. Brasil: Vetor Editora.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. doi:10.1177/1529100615593273.

Beauregard, T. Alexandra and Basile, K.A. and Canónico, E. (2019) *Telework: outcomes and facilitators for employees*. In: Landers, R.N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp.511-543. ISBN 9781108649636.

Bentley T. A.; Teo S. T. T.; McLeod L.; Tan F.; Bosua R. & Gloet, M. (2016). *The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach*. 52,207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M. et al. (2022). *Telework satisfaction, well-being and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain*. Curr Psychol. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>

Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). *Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work*. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131. doi:10.1111/ntwe.12063

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go*. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.590271.

Endeavor Brasil. Manual de Trabalho Remoto para o Setor Público.

Escola Nacional de Administração Pública. Gestão de Equipes em Trabalho Remoto. <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/334>.

Ferreira, M. C.. (2015). Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). *Revista Brasileira De Saúde Ocupacional*, 40(131). <https://doi.org/10.1590/0303-7657000074413>

Ferreira, M.C. (2018). Ergonomia no trabalho virtual. Campinas SP: Dicionário Crítico de Educação e Tecnologias e de Educação a Distância. Editora. Papirus, p. 225-229.

Gargantini, T., Sherlock, J., Daly, M., & Israel, D. (2020). Guia Prático para Engajamento de Equipes. <https://movimentopessoasafronte.org.br/materiais/guia-pratico-paraengajamento-de-equipes/>

Handle, Tim (2000). Como administrar o tempo. Publifolha: São Paulo.

Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277. doi:10.1177/0275074021992058

Lautsch, B. A. & Kossek, E. E. (2011). Managing a blended workforce: Telecommuters and non-telecommuters. *Organizational Dynamics*. 40(1), 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.005>.

Messenger, Jon (2019). *Telework in the 21st Century | Introduction: Telework in the 21st century an evolutionary perspective*. 10.4337/9781789903751(), 1–34. doi:10.4337/9781789903751.00005

Park, S. & Cho Y. J. (2020): *Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context*, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2020.1777183

Pokojski, Z., Kister, A., & Lipowski, M. (2022). *Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective- What's Next?*. *Sustainability*. 14. 10.3390/su14074220.

Salvador, D. (2020). Liderança Remota: Um guia prático para superar desafios na gestão de equipes a distância. Editora: ComSchool.

Wojcak, E.; Bajzikova, L.; Sajgalikova, H.; Polakova, M. (2016). *How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. Proceedings of the 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management*. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 2016, 229, 33–41.

U.S. Office of Personnel Management. (2021). *Guide to telework in the federal government*.

U.S Office of Personnel Management. *Hybrid workplace tips for employees* (2022). Recuperado em 13 de abril de 2023. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/performance-management-hybrid-workplace-tips-for-employees.pdf>

