



Enap

# Gestão de Equipes em Trabalho Remoto

Módulo

**2** Nasce um teletrabalhador, nasce um telegestor



## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### **Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **Diretor de Desenvolvimento Profissional**

Paulo Marques

### **Coordenador-Geral de Educação a Distância**

Carlos Eduardo dos Santos

### **Equipe Responsável**

Ana Cláudia Mendonça (Conteudista, 2020)

Lídia Hubert (Desenho Instrucional, 2020)

Ivan Lucas Alves Oliveira (Coordenação Web, 2020)

Paulo Ivan Rodrigues Vega Junior (Revisão de texto, 2020)

Israel Silvino Batista Neto (Direção e produção gráfica, 2020)

Isaac Silva Martins e Patrick Oliveira Santos Coelho (Implementação Moodle, 2020)

Ana Carla Gualberto Cardoso (Diagramação, 2020)

**Desenvolvimento do curso realizado no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.**

**Curso produzido em Brasília, 2020.**

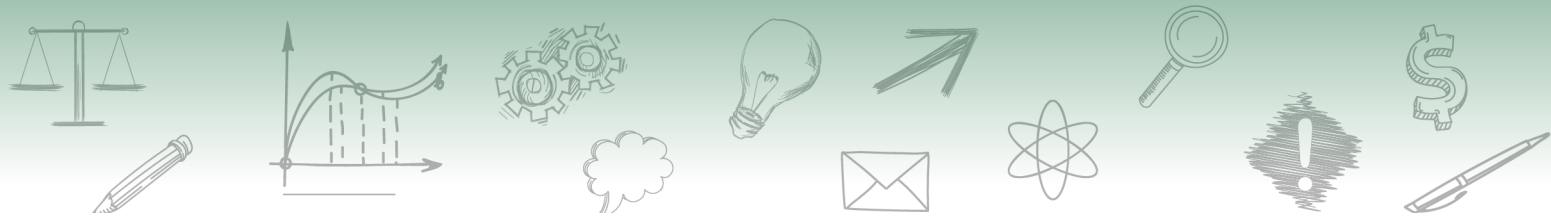


Enap, 2020

### **Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Educação Continuada

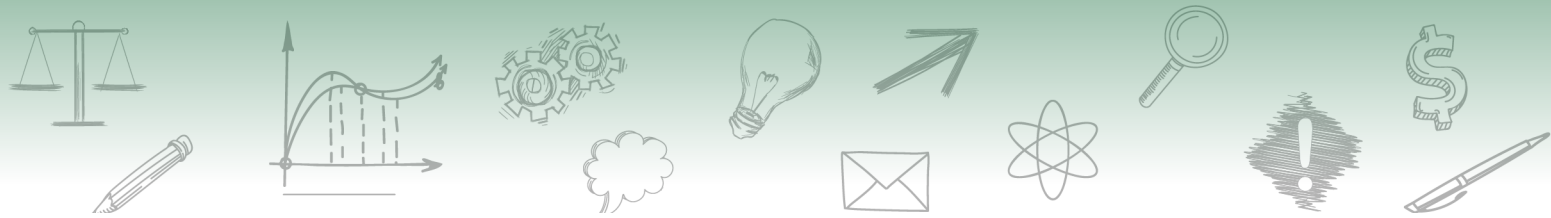
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



# Sumário

<b>2.1 – O papel do gestor e sua influência.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 – Tipos de gestão .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 – Perfil de competências .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 – Acordos e resultados.....</b>	<b>13</b>
Acordos de funcionamento.....	13
Acordos de desempenho e de resultados.....	14
Acompanhamento dos resultados.....	16
Indicadores de resultados.....	17
<b>2.5 – Gestão do tempo .....</b>	<b>18</b>





## Módulo

# 2 Nasce um teletrabalhador, nasce um telegestor

Neste segundo módulo, você estudará temas relacionados à gestão do trabalho remoto, competências e acordos. Ao final das cinco unidades do módulo, você terá reconhecido a importância da sua influência como gestor, terá diferenciado três tipos de gestão, será capaz de discernir as competências necessárias ao teletrabalho, saberá como firmar acordos ajustáveis – e formas de acompanhamento de resultados – com sua equipe e terá conhecido técnicas de gestão do tempo.

## 2.1 – O papel do gestor e sua influência

E agora? O servidor quer ir para o teletrabalho... O papel do gestor nessa decisão compartilhada é fundamental para o sucesso dessa modalidade de trabalho, pois algumas vezes leva-se em consideração apenas o perfil do teletrabalhador e as entregas a serem feitas, esquecendo – ou deixando em segundo plano – o gestor e a equipe. Comete-se, assim, um equívoco, tendo em vista que o teletrabalhador continuará fazendo parte da equipe.

Em um primeiro momento, o teletrabalho exigirá do gestor uma adaptação na forma de orientar, coordenar, delegar e comunicar o trabalho, o que não é fácil, já que a gestão será, muitas vezes, feita de forma híbrida: algumas pessoas trabalhando presencialmente e outras no teletrabalho.

Será que é necessário ter um perfil específico para ser telegestor? Em caso afirmativo, é possível que esse perfil seja desenvolvido ou aprimorado?

Com a evolução do trabalho, o profissional do conhecimento, aquele não faz um trabalho meramente repetitivo, é um dos mais indicados para essa modalidade e, nesse caso, o gestor deve assumir um papel de líder servidor, estando a serviço da equipe e removendo as barreiras para que o servidor consiga fazer suas entregas de forma autônoma e responsável.

Veja que a denominação da gestão está muito mais relacionada a de liderança, que gera maturidade na equipe, do que a de chefe, na condição de comando-controle.

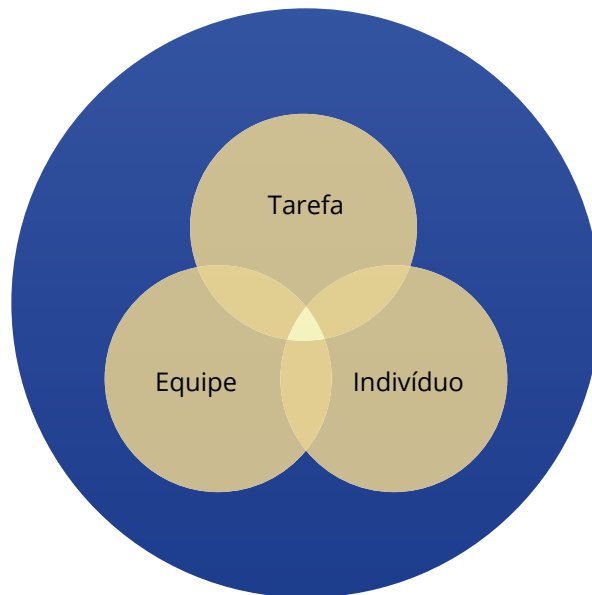
Caminhando nesse termo da liderança, temos, na literatura, palavras com novos paradigmas, tais como: inspirador, exemplo, *coaching*, significando um nível de liderança mais centrada nas pessoas, as impulsionando a inovarem e a caminharem para o futuro. O que você pode perceber até aqui é que a mudança de mentalidade, denominada *mindset* por alguns autores, é o que diferencia a gestão passada da atual, da qual sai o estilo de gestão voltado para o comando e controle junto aos servidores e entra o estilo que busca propiciar autonomia para a equipe.



O desafio para muitos gestores não está na parte técnica da gestão, até porque, em geral, é por ser um excelente técnico e especialista no assunto de sua área que foi alçado ao cargo de gestor. O aspecto relacionado a pessoas e a equipes são os mais difíceis em suas atribuições.

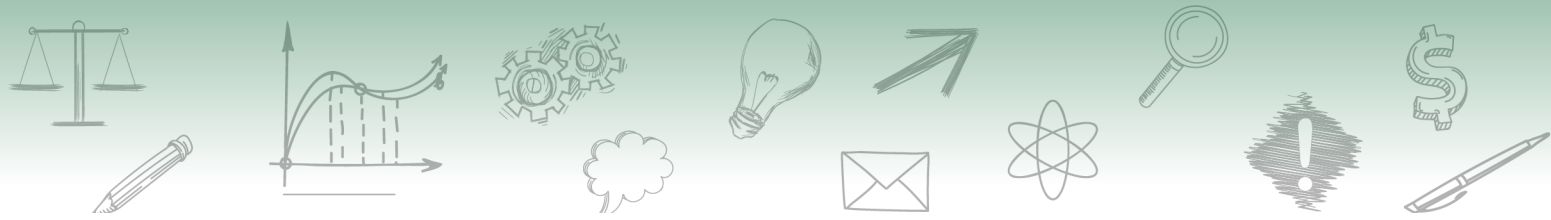
É muito recomendado que o gestor comece sua jornada pelo autoconhecimento, tomando consciência de suas competências pessoais e pontos fortes, para fazer uso diário deles, e os pontos que precisam ser melhorados para se ajustar ao desafio da gestão, pois os relacionamentos com o outro e com a equipe trarão à tona suas forças e virtudes de forma mais contumaz.

Saindo do “eu individual”, o líder tem uma missão interpessoal com cada pessoa da sua equipe e, também, com a equipe como um todo. Portanto, se pudéssemos representar aqui as necessidades importantes às quais a liderança deve estar atenta, como bem disse [John Adair](#), poderíamos afirmar que o gestor deve se ocupar da integração de três:



É importante ressaltar que essas necessidades são conceitos que andam juntos. Assim, o gestor deve se preocupar com resultados, metas, processos de trabalho, fluxo, projetos que são representados pela necessidade da **tarefa**, mas não pode esquecer que há uma **equipe** por trás dessas conquistas, desses resultados. E que, por trás dessa equipe, há **indivíduos** que buscam sentir-se pertencentes à equipe. São indivíduos com suas necessidades, competências, motivações e que precisam ser reconhecidos, em que pese fazerem parte de equipes, também quanto às suas individualidades.

Perceba que as três necessidades são integradas e uma impacta na outra. Isto é, não adianta alcançar uma situação ótima em uma esfera e a outra estar péssima. Assim, o gestor precisa fazer com que suas habilidades de gestão se desdobrem sobre todas as três, reforçando que liderança é agir, é fazer acontecer, e não apenas uma posição no organograma ou na hierarquia. Para melhor compreensão, detalhamos as necessidades a seguir:



### TAREFA

No que tange à tarefa, se as pessoas não conseguem atingir as metas, entregar os resultados, o que foi acordado para que elas possam ter ido para o teletrabalho, elas se sentirão incompetentes, não reconhecidas e com baixa autoestima em relação ao desempenho individual e de equipe, podendo comprometer os resultados da área e, por vezes, fazer o retorno ao trabalho presencial. Assim, deve ser abordada uma boa comunicação, que preze pela clareza sobre o que deve ser feito, ressaltando a importância dos motivos e dos objetivos do que fazemos e tendo momentos em que a equipe possa recordar suas vitórias e conquistas para estimular o quanto são capazes de realizar.

### INDIVÍDUO

No que diz respeito às necessidades do indivíduo, dois aspectos relevantes devem ser abordados:

- Energizar pessoas – O líder é um dos responsáveis por potencializar as forças e virtudes existentes nas pessoas da sua equipe, mostrar o propósito do trabalho a ser feito e levar sua equipe, por meio de suas competências, a descobrir suas motivações.
- Desenvolver pessoas – O líder é um impulsionador de pessoas, contribui para o desenvolvimento das pessoas em sua equipe, estimulando a curiosidade da equipe (<https://hbrbr.uol.com.br/cultive-a-curiosidade/>), treinando, mentorando, fazendo *coaching* e indicando as pessoas a participarem de ações de desenvolvimento, bem como criando ambientes que permitam desenvolver e compartilhar habilidades e conhecimento, lembrando que o exemplo e as ações visíveis são um dos grandes ensinamentos.

### EQUIPE

No que tange à necessidade da equipe, dois aspectos são importantes:

- Construindo e mantendo equipes – O líder é um orquestrador, cabe a ele selecionar as pessoas que comporão a sua equipe, bem como as que farão teletrabalho, e facilitar o clima de cooperação entre elas, mediando conflitos e promovendo a sinergia para o alcance dos resultados em comum.
- Estabelecendo e fortalecendo a cultura – O líder é um dos maiores responsáveis pela propagação da cultura organizacional, como um dos canais de comunicação mais poderoso entre as equipes e a estratégia organizacional. O líder é um reforço junto à equipe dos valores organizacionais e o modulador de comportamentos que são esperados para que todos demonstrem, irradiando a cultura da instituição.

Diante de todo o exposto, pense na sua atuação como gestor: em qual dessas três esferas você vem atuando? Dependendo do resultado, tente distribuir, na sua agenda, as três necessidades da sua equipe de forma mais equânime e veja se o resultado causa impacto positivo.

Lembre-se que, principalmente para os servidores que estão em teletrabalho, as esferas que dizem respeito ao indivíduo e equipe são muito importantes. Deve-se evitar a preocupação única com o alcance das metas – esfera da tarefa – e buscar atuar junto ao indivíduo para saber das suas necessidades e motivações, bem como incluir e engajar o teletrabalhador como parte da equipe, mesmo que fisicamente distante.

O psicólogo Douglas McGregor, professor de Psicologia Social, desenvolveu as chamadas [Teoria X e Teoria Y](#) para explicar sobre motivação das pessoas, de acordo com a influência causada por seu líder.



Se o líder pensa que as pessoas não gostam de trabalhar e por isso precisam ser controladas, vigiadas e eternamente cobradas, pois são desidiasas e preguiçosas, esse líder está aplicando a Teoria X (perspectiva tradicional de comando e controle), que parte do princípio de que a natureza humana prefere ser controlada e estar à espera de um direcionamento.

Já o líder que oferece desafios, estimula as pessoas a se desenvolverem e a serem mais autônomas, aplica a Teoria Y (integração das metas individuais e organizacionais), em que se parte da premissa de que as pessoas são automotivadas e criativas e que o trabalho é algo tão natural quanto a vida.

O que resume essa teoria é que, dependendo dos filtros de percepção que o gestor tem sobre as pessoas, ele será direcionado a agir de um modo ou de outro. E isso terá influência direta na sua forma de gerir equipes e de as equipes responderem por meio dos seus comportamentos e resultados.

E você, como enxerga e influencia as pessoas que trabalham com você, seus filhos e a sociedade? Você enxerga mais usando o filtro da Teoria X ou o da Teoria Y? O ideal é que possamos sempre ver nas pessoas as suas capacidades de realizar e de criar, assim como de buscar soluções para seus desafios. Experimente usar mais o filtro da Teoria Y e veja como as pessoas reagem.

Essa questão se torna fundamental para embasar outra conversa que teremos sobre confiança. O perfil do gestor oriundo da Teoria Y – podendo ser chamado de perfil Y – torna-se imperativo para aqueles que vão gerenciar teletrabalhadores, pois um dos fundamentos do teletrabalho é a confiança na ideia de que as pessoas fazem o melhor possível nas circunstâncias em que estão. Isso contribui para que o teletrabalhador se sinta psicologicamente seguro na sua relação com a gestão.

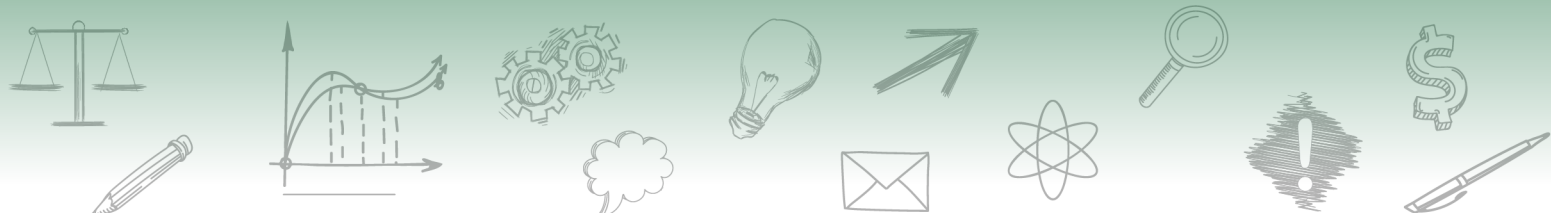
## 2.2 – Tipos de gestão

Voltando um pouco no tempo, observamos que a gestão pouco era demandada a realizar mudanças, o que fortalecia um sistema de gestão estável e com mais perenidade. Ocorre que, após a entrada na Era Digital, as mudanças foram se tornando imperativas e acontecendo inclusive de forma disruptiva, ou seja, rompendo com o *status quo*, como foi o caso da alteração na lógica do ecossistema de transporte causada pelo aparecimento da Uber.

Considerando gestão como a arte de fazer acontecer temos, na literatura, várias divisões, catalogações e abordagens sobre o tema. Aqui, trataremos de perspectivas evolutivas dos tipos de gestão, muito mais no sentido de facilitar didaticamente do que separar por silos, tendo em vista que não há uma “bala de prata” acerca do que é precisamente mais adequado. O aperfeiçoamento da atuação do gestor depende muito das pessoas, instituições e do próprio trabalho, no qual determinadas características e concepções devem ser mais estimuladas para o alcance dos resultados.

Vejamos três modelos de gestão:





### **Gestão 1.0:**

É uma gestão focada em modelos burocráticos excessivos e hierarquias rígidas, caracterizada por um lema de comando e controle, onde o poder e as tomadas de decisões são concentrados em uma minoria no topo da pirâmide. Há uma linha invisível (às vezes bem visível) que separa os pensantes dos não-pensantes, os que obedecem, formando um modelo de cima para baixo, de acordo com os estudos de Taylor e Fayol. Essa estrutura, pensada no século passado, encontramos frequentemente em órgãos públicos, de forma preponderante ou mesclado com outros tipos.

### **Gestão 2.0:**

Esse modelo veio para trazer melhorias à gestão 1.0, na tentativa de deixá-la mais humanizada, participativa e acessível. Entretanto, muito da estrutura do modelo anterior foi mantido, mesmo que tenham dado um caráter mais participativo e mais descentralizado ao adotarem distintos processos e ferramentas de gestão. Ocorre que, no fundo, esses excessos de práticas serviram muito mais para continuar beneficiando e apoiando o titular da gestão, do que para incluir o corpo funcional da organização nas tomadas de decisões. Tais ferramentas, como BSC (Balanced Scorecards), Six Sigma, Qualidade Total, funcionaram para dar uma aura de participação à gestão somente em um primeiro momento.

### **Gestão 3.0:**

A gestão se dá em rede e isso não quer dizer uma relação exata com o organograma, mas uma mentalidade de como os gestores atuam na organização por meio de práticas e exemplos: eles buscam valorizar as pessoas da equipe, dando-lhes autonomia e condições de trabalhar, removendo qualquer impedimento que obstrua a fluidez das entregas da equipe. O foco está em gerar valor para todos os envolvidos e atuar mais no sistema do que nas pessoas. E o que seria atuar no sistema? Em vez de você, como gestor, querer fazer mudança na personalidade das pessoas e no seu comportamento, você atuará nas práticas, no clima organizacional, no feedback, na organização do trabalho, influenciando assim uma possível mudança no comportamento dos membros da equipe. Esse tipo de gestão é muito mais alinhado ao teletrabalho, pois traz na sua essência a confiança no outro.

Com o avanço tecnológico, o trabalho remoto e as mídias sociais, vamos reforçando nossos relacionamentos, inclusive com servidores, de forma mais automatizada por **e-mail, WhatsApp, Trello** e outros aplicativos. É claro que a tecnologia tornou o acesso ao outro mais rápido, mas será que nossa qualidade de presença enquanto gestor melhorou? Fazemos reuniões, encontros com foco nas metas, indicadores e atividades técnicas, mas também deveríamos realizar reuniões com os servidores para conversar sobre eles, como estão se sentido diante daquelas metas, seus desafios, propostas de desenvolvimento e assim por diante.

Em consonância com a gestão 3.0, pensemos no gestor como um jardineiro. O jardim é repleto de árvores, flores e frutos que, mesmo estando plantados no mesmo terreno, requerem que o jardineiro cuide de cada um particularmente para que possam florescer. Há uma árvore que precisa de mais sol, outra planta que tem que estar à sombra, outra precisa de sol à tarde e por aí vai. O líder deve agir da mesma forma com as pessoas da equipe. É preciso olhar o jardim como um todo, mas se dedicar a cada um individualmente e de acordo com sua necessidade.

A gestão 3.0 incorpora seis visões que devem ser observadas nos momentos de fazer a gestão de equipes:



Energizar  
pessoas

Empoderar  
equipes

Alinhar  
restrições


Desenvolver  
competências

Aumentar a  
estrutura

Focar na  
melhoria contínua

- **Energizar pessoas** para que elas possam se manter criativas e motivadas.
- **Empoderar equipes** para que cada vez mais possam agir com autonomia, gerando mais confiança e alinhamento entre todos.
- **Alinhar restrições**, pois nem tudo é possível. As ações não podem ser feitas de qualquer jeito, sem levar em consideração o ambiente, compartilhamento de recursos, limites orçamentários e a existência de metas e propósito. Aqui o foco é nos combinados e nas restrições, não em regras que acabam podando a autonomia.
- **Desenvolver competências** para que as equipes possam crescer e serem capazes de atingir os resultados e objetivos. Lembrando que esse papel não é só apoiado pelo gestor, mas também o servidor precisa buscar continuamente o seu autodesenvolvimento.
- **Aumentar a estrutura**, mas continuar com atenção à boa comunicação e à colaboração. Estruturas são complexas, todavia, com o crescimento, alguns elementos da gestão devem permanecer. Equipes enxutas com entregas contínuas são equipes que trazem mais resultados.
- **Focar na melhoria contínua**, pois a equipe não pode continuar a realizar entregas da mesma forma, sem questionar o valor dessa entrega para o cliente. Tudo deve ser melhorado – pessoas, processos, gestão, tecnologia.

Sobre o papel do líder – incluído no modelo de gestão 3.0 – no contexto da pandemia de Covid-19, assista ao vídeo de Ana Cláudia Mendonça, Coordenadora de Educação e Desenvolvimento do Tribunal Superior Eleitoral – TSE:

 Vídeo – [O papel do gestor](#)



## 2.3 – Perfil de competências

As equipes demandam, diante do impacto que gerações e tecnologias vêm trazendo para as organizações, mudanças também no estilo de gestão. Sabe-se que é possível aprender técnicas de gestão que, somadas à atitude de querer aprender do gestor e do reforço dos pontos fortes de cada um, podem transformar formidáveis especialistas em grandes líderes. É importante que você se torne um especialista nas pessoas que você gerencia.

A gestão do teletrabalho não está vinculada às qualidades de um determinado tipo de perfil. Ela pode ser aprendida e desenvolvida e, para tanto, as competências mais importantes são as chamadas competências socioemocionais, que em muitas literaturas são chamadas de *soft skills*. São as competências ditas mais humanas, tais como: criatividade, empatia, colaboração, curiosidade, inteligência emocional, entre outras.

Quando falamos em perfis de pessoas ou comportamentais, estamos negando a natureza humana de constante aprendizado. Por isso, é mais adequado falarmos em perfil de competências, pois se considerarmos que essas competências incluem conhecimentos, habilidades e atitudes, estamos também afirmando que essas dimensões podem ser adquiridas ou desenvolvidas. Isso significa que todas as pessoas podem ter a oportunidade de trabalhar remotamente e que todos os gestores podem ser telegestores, desde que detenham ou adquiram certas competências, porque quando nasce um teletrabalhador, invariavelmente nasce um telegestor.

Dessa forma, sugere-se que você, gestor, utilize a Roda de Competências junto ao servidor que gostaria de ir para o teletrabalho a fim de que ele possa fazer uma autoavaliação sobre as competências instaladas e suas lacunas, com vista a desenvolvê-las.

As competências que mais se destacam para os teletrabalhadores, entre outras, são: autonomia, gestão do tempo, comunicação, planejamento, foco, empatia, negociação, colaboração, organização pessoal e uso da tecnologia. Quais dessas se percebem mais no teletrabalhador? Quais dessas ele avalia que está mais desenvolvida? Esse exercício pode oferecer uma visualização simples e transparente do que pode ser melhorado.

Em relação ao gestor, que também deve desenvolver competências, além de ser o apoio fundamental nesse processo, temos a roda com algumas competências: gestão do tempo, dar feedback, metas e indicadores, planejamento estratégico, negociação, tecnologia, empatia, comunicação e alinhamento e transparência. Faça a Roda para você e veja quais são as lacunas e pontos fortes a desenvolver e fortalecer.

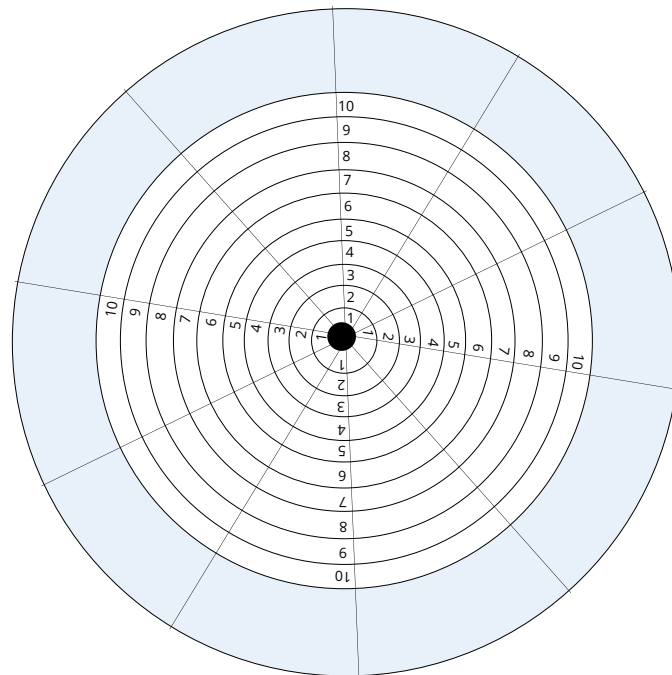
Como utilizar a Roda de Competências? Escreva uma ementa para cada competência – é possível usar a do seu órgão ou escrever o que você entende e espera de cada competência em relação ao trabalho dele. Essas competências podem ser mais customizadas para cada realidade, o que importa é que no final você consiga ter uma roda com as competências que julgar necessárias. Faça uma para cada membro da equipe com as mesmas características.

Outra forma fácil é fazer uma Roda de Competências com a equipe, selecionando as competências

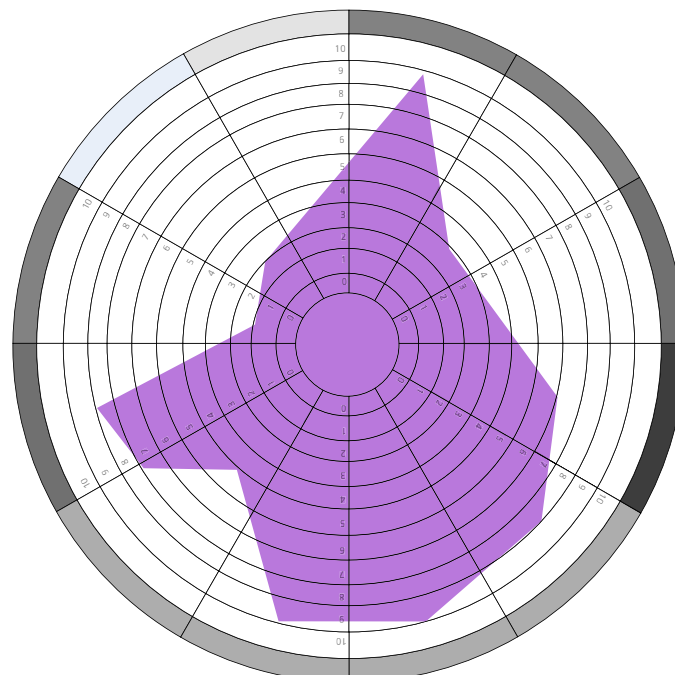


importantes para o trabalho e dividir como uma pizza em vários pedaços e dimensões. Depois, pontuem de 1 a 10 como estão em cada competência e vejam que competências precisam melhorar e as que não precisam ser reforçadas, pois estão muito bem. Não foquem apenas nas lacunas. Usem essa roda para medir o progresso. Lembre-se, que quanto mais as equipes forem diversas, mais perfis complementares você terá. Assim você terá uma roda da equipe.

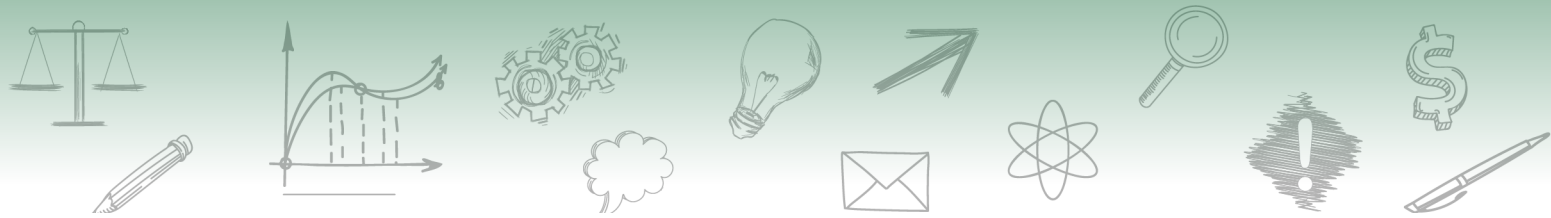
Abaixo seguem modelos da Roda de Competências:



Modelo de roda de competência – não preenchido



Modelo de roda de competência – preenchido



## 2.4 – Acordos e resultados

O dicionário registra que a palavra acordo significa: “Ação de acordar, entrar em concordância; convenção; em que há harmonia de pensamentos; concórdia; ação de mudar para se adaptar as novas circunstâncias; combinação; em que há consentimento; aprovação ou permissão; deliberação feita em conjunto”.

Quando vamos entrar no teletrabalho, esses acordos de equipes, que podemos chamar de “Carta da Equipe” ou ainda “Guia de Conduta”, são muito importantes para que as entregas dos resultados e a forma de funcionamento da equipe possam ser alinhadas.

Essa carta deve ser construída entre o gestor, a equipe presencial e a remota, no mínimo. Caso as atividades a serem desenvolvidas pelo teletrabalhador necessitem de outras pessoas ou unidades diversas para sua finalização, esses também devem se integrar à construção da carta.

Firmar esse acordo é fundamental para a coesão e integração da equipe, bem como para a transparência do trabalho e quanto maior a equipe, mais se faz necessário firmar esses acordos. Importante ressaltar que os acordos são documentos vivos, colaborativos, adaptáveis e passíveis de melhoria contínua.

Para a reunião de acordos, defina um dia e horário em que todos possam comparecer, com horário de início e de término, para que você e a equipe comecem a executar a gestão do tempo e o foco em reuniões. Uma reunião de 2 horas, geralmente, é suficiente para as discussões de alinhamento nos acordos de funcionamento. Leve os itens importantes para constarem no documento e peça aos participantes que acrescentem o que consideram relevante. Depois, façam uma votação para começar a discussão pelos pontos principais e para entrarem em acordo sobre as propostas e definições.

Os acordos devem ser cumpridos e a equipe pode se sentir à vontade para chamar atenção se algum membro não os estiver cumprido. Nesse caso, o gestor deve avaliar junto com a pessoa o que está havendo, se ocorre algum problema ou dificuldade para o cumprimento ou até se é necessária uma nova avaliação e alteração dos procedimentos.

Existem alguns tipos de acordos: de funcionamento, exclusivo para equipes, o de desempenho e de resultados, tanto para indivíduos quanto para equipes. Vejamos como cada um se desenvolve.

### Acordos de funcionamento

Os acordos de funcionamento são necessários para o alinhamento do time e decisão sobre a forma de trabalhar, de trocar informações e experiências e, se houver pessoas novatas e outras mais experientes na mesma equipe, deixar claro onde é armazenado o trabalho e onde se pode buscar informações. Esses acordos de funcionamento trazem alguns benefícios, como: alinhar a comunicação, melhoria contínua, senso de pertencimento da equipe, autonomia e empoderamento, colaboração e troca de experiência.



Mesmo que apenas um membro da sua equipe saia para o teletrabalho, o acordo de funcionamento continua sendo necessário com a equipe que continuará no presencial, porque é necessário reforçar o senso de pertencimento de todos, ressaltando que o teletrabalhador continua sendo da equipe e que os resultados, ainda que individuais, impactam na equipe e na área.

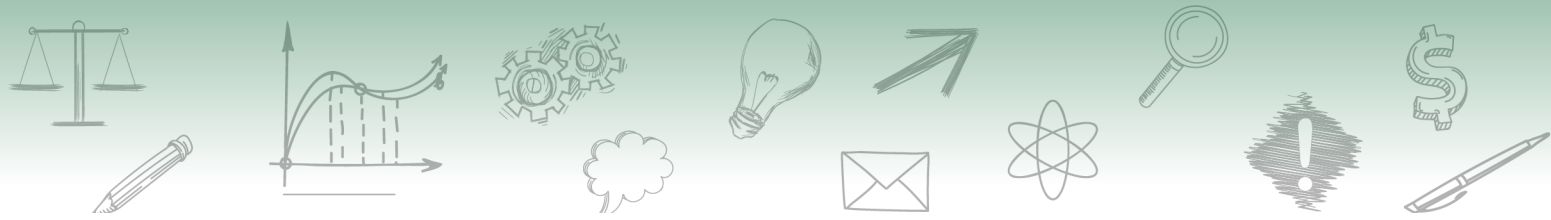
Esses acordos devem conter alguns tópicos mínimos:

Comunicação	Como ocorrerá a comunicação da equipe, por quais ferramentas e canais, o que deve ser acompanhado diariamente ou não, quais assuntos devem ser discutidos por e-mail, periodicidade de acesso ao e-mail corporativo, mensagens urgentes, não-urgentes.
Reuniões	Periodicidade, participantes, dias/horário.
Documentação	Quais são as pastas e ferramentas usadas para guardar documentos e tramitá-los.
Horários das equipes	Quais serão os horários de cada um e em quais horários a equipe time estará junta.
Treinamentos	Como ocorrerão, de quais formas: abertos, fechados, presenciais a distância, critérios.

Quanto ao horário, é interessante observar quais são as atividades e se há necessidade de horários serem estabelecidos. Algo que devemos registrar é que a modalidade teletrabalho funciona muito mais com as métricas de entregas de resultados, do que com o registro de jornadas e ponto. Muda a forma de gerenciar o teletrabalhador.

## Acordos de desempenho e de resultados

Outro aspecto importante, depois de termos firmado os acordos de funcionamento, é o acordo de desempenho e de resultados, individual ou em equipe, para o qual é preciso estabelecer uma conversa com o servidor a fim de traçar o que se espera do seu desempenho, seja referente às competências e comportamentos, ou seja sobre quais – e como – serão suas entregas, além dos prazos e critérios quantitativos e qualitativos de aceite das entregas. As metas quantitativas e qualitativas precisam estar de acordo com as medidas do órgão, uma vez que muitos têm metas superiores para o servidor que embarca no teletrabalho.



É importante limitar o tempo, ou seja, se as entregas serão diárias, semanais (é o adequado, exceto se a natureza do trabalho não permitir). Enfim, é necessário fazer um Plano de Trabalho para cada servidor a partir desse acordo. Tudo isso negociado de forma transparente.

Lembre-se que ao estabelecer as atividades, tanto as rotineiras como as pontuais e os projetos, deve-se estabelecer também as prioridades, levando em conta a estratégia do órgão, do setor, a complexidade e o volume de atividades, certificando-se de que essas questões foram bem compreendidas pelo servidor.

Claro que é pertinente que a equipe presencial também tenha suas metas acordadas para que não haja sentimento de injustiça e mal-estar entre eles. Dessa forma, uma medição com a equipe toda no presencial, antes de algum servidor ir para o teletrabalho seria o ideal, pois você pode aferir os resultados da equipe no presencial e atribuir com mais assertividade as atividades do teletrabalho.

Para ajudar na construção das metas e objetivos, é possível se inspirar no método SMART, acrônimo em inglês que significa:

- S** – Específico: descreva de forma detalhada.
- M** – Mensurável: eleja métricas que possam aferir a conclusão ou a evolução do trabalho.
- A** – Acordado: existem outras pessoas nessa meta ou com interdependência? Acorde.
- R** – Realista: as metas podem ser ambiciosas, mas devem ser possíveis.
- T** – Tempo estipulado: prazo para entregas ou checagem de evolução.

O Plano de Trabalho deve conter tópicos que façam sentido para o acompanhamento do desempenho e entrega do servidor. A título de exemplo: as atividades ou projetos a serem desempenhados, os sistemas informatizados que o servidor terá de acessar para realizar as atividades, metas e periodicidade de medição.

Para exemplificarmos, seguem alguns recortes de Planos de Trabalho:

- Tribunal Superior Eleitoral – TSE:

**2. PLANO INDIVIDUALIZADO DO TELETRABALHADOR** (art. 23 da Portaria TSE nº 708 de 14 de agosto de 2018)

<b>Descrição das atividades a serem desempenhadas em teletrabalho:</b>	
<b>Sistemas informatizados necessários às atividades em teletrabalho:</b>	
<b>Indicador de desempenho 1:</b>	
<b>Meta presencial:</b>	
<b>Periodicidade para medição do indicador:</b>	<input type="checkbox"/> Mensal
<b>Meta teletrabalho:</b>	
<b>Periodicidade de reuniões com a chefia imediata:</b>	
<b>Período do dia de disponibilidade para contato em teletrabalho:</b>	





- Supremo Tribunal Federal – STF (Resolução 621/2018):

Art. 16. O plano de trabalho deverá contemplar:

I – descrição do processo de trabalho ou projeto, com o detalhamento das atividades a serem desempenhadas pelo servidor;

II – metas a serem alcançadas e a periodicidade de acompanhamento;

III – cronograma de encontros com o titular da unidade para realização de reuniões de trabalho, avaliação de desempenho, revisão ou ajustes das metas, dentre outros;

IV – resultados e benefícios esperados para o Tribunal.

Art. 17. As metas deverão ser estabelecidas com base nas atividades constantes do plano de trabalho e poderão ser descritas em termos de um ou mais parâmetros a seguir:

I – número absoluto;

II – número relativo;

III – ponderação matemática;

IV – série histórica;

V – outro método matemático.

§ 1º As metas deverão ser, no mínimo, 15% superiores àquelas previstas para os servidores não participantes que executem as mesmas atividades.

- Tribunal Superior do Trabalho – TST (Ato 47/2018):

§ 3º O plano de trabalho a que se refere o caput deste artigo deverá contemplar:

I – a descrição das atividades a serem desempenhadas pelo servidor;

II – as metas a serem alcançadas;

III – a periodicidade em que o servidor em regime de teletrabalho deverá comparecer ao local de trabalho para exercício regular de suas atividades, observado o prazo estabelecido no inciso VII do artigo 9º deste Ato;

IV – o prazo em que o servidor estará sujeito ao regime de teletrabalho, permitida a renovação, desde que não ultrapasse o limite previsto no caput do art. 4º deste Ato.

)

## Acompanhamento dos resultados

Depois do acordo de desempenho firmado, vem o acompanhamento desse desempenho e dos resultados, por isso estabeleça como será esse acompanhamento: se será individual, em equipe ou das duas formas; sobre a periodicidade, a sugestão é que seja semanal.

Os resultados serão acompanhados de acordo com as prioridades e as entregas que foram estabelecidas no acordo de desempenho, e não só as metas estipuladas devem ser consideradas nesse acompanhamento, mas também as condições emocionais do teletrabalhador, sua saúde e seu ecossistema familiar, quais são os entraves que o gestor pode ajudar a remover, as dificuldades de trabalho e adaptação.





Outro ponto a ser considerado é que algumas pessoas podem precisar, ao menos no início, de acompanhamento diário, seja por estar realizando uma atividade nova ou mais complexa, ou até pela adaptação ao novo ritmo e cadência do teletrabalho. Observe isso individualmente, por checagem em planilhas, por mensagens, ligações telefônicas e ferramentas estabelecidas no acordo de funcionamento da equipe.

Para que o acompanhamento seja mais fácil, no acordo de desempenho é necessário deixar inequívocas as atividades a serem realizadas, as entregas esperadas e o progresso dessas entregas para verificação do avanço de cada um em relação ao proposto.

## Indicadores de resultados

Os resultados do teletrabalho devem impactar alguns indicadores organizacionais, de forma quantitativa e qualitativa, a exemplo dos resultados para os servidores e gestores. É a forma de verificar se os benefícios do teletrabalho estão sendo alcançados, por isso a importância de medi-los antes e depois da implantação do teletrabalho, ou caso não seja possível fazer antes há de se ter a evolução dessas medidas.

Os indicadores relativos à performance do teletrabalhador serão em consonância com suas atividades e a contribuição delas para os resultados da área. Evite a comparação entre os servidores e compare o servidor com ele mesmo, veja seu progresso. O avanço em relação ao seu próprio esforço e desempenho, em que condições está ou não ocorrendo, é que deve ser considerado.

Além dos indicadores previstos na estratégia organizacional, também devem ser considerados alguns outros indicadores relacionados ao órgão, como: aumento de produtividade, redução de custos como vale-transporte, gasto com energia elétrica e infraestrutura, diminuição de absenteísmo e de rotatividade, melhoria no clima organizacional e no desempenho gerencial, segurança da informação (diminuiu?), entre outros.

Podem ser aferidos, quanto ao teletrabalhador, indicadores como a melhoria na qualidade de vida, a sua satisfação e felicidade, a economia de tempo desperdiçado em trânsito, alimentação e outras economias, a saúde, a melhoria do desempenho e a diminuição de estresse.

Algumas medidas, principalmente as relacionadas ao servidor, são de caráter qualitativo, ou seja, são respondidas por ele de acordo com sua percepção, tal como o clima organizacional. Por isso é indicado que, antes que a pessoa saia para o teletrabalho, seja feita essa avaliação com ela e se siga monitorando esses indicadores ao longo do tempo para haver uma série histórica desses dados.

É interessante ter um quadro, um *dashboard*, com os indicadores selecionados para a medição dos resultados do teletrabalho, a fim de demonstrar para a organização os benefícios – ou não – trazidos pela implementação do trabalho remoto, com vistas à intervenção e melhorias.



## 2.5 – Gestão do tempo

Hoje, o tempo é considerado o nosso bem maior. Todos gostaríamos de ter mais e mais tempo. Ocorre que ele é limitado e, por isso, saber gerenciá-lo, ser mais produtivo e tirar proveito dele para o que for importante é uma sabedoria. Esse bom senso tem enorme impacto no teletrabalho.

[Christian Barbosa](#), autor do livro *A Tríade do Tempo*, classifica as atividades do nosso dia a dia da seguinte forma:

**Importantes:** Trazem resultado de curto, médio e longo prazo e são significativas.

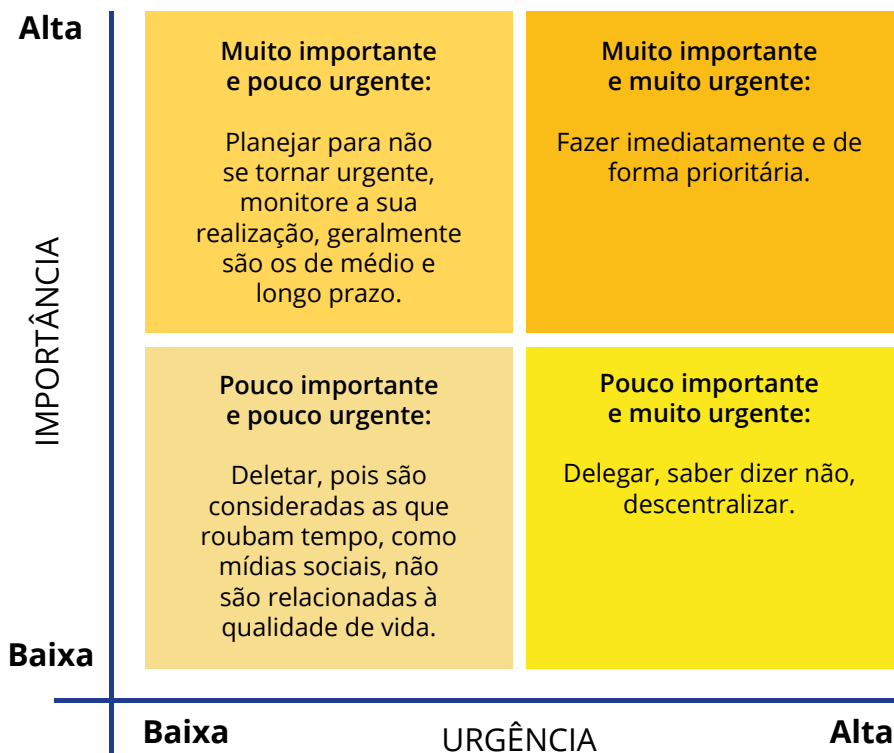
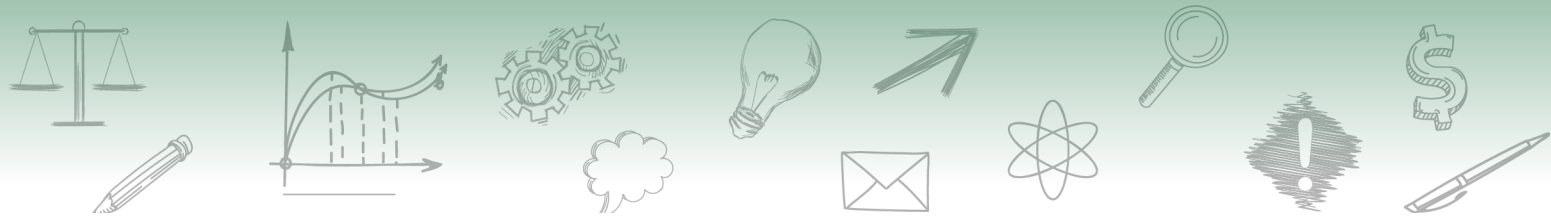
**Urgentes:** Tempo é curto ou se esgotou, devem ser feitas imediatamente, geram estresse.

**Circunstanciais:** Desnecessárias, “roubam” o tempo, pois não acrescentam valor.

Como você distribui o seu tempo? Você o gasta mais com atividades importantes, urgentes ou circunstanciais? Liste as atividades da sua última semana e as distribua nessas três classificações. Perceba, então, como ficou o seu cenário. É importante que você faça essa reflexão para entender a sua relação com o tempo, porque ele poderá, dependendo da maneira como você o gerencia, ser seu aliado ou seu carrasco na gestão do teletrabalho.

O gestor deve usar seu tempo entre atividades técnicas e humanas, ou seja, aquelas voltadas para pessoas e equipe. Ocorre, no entanto, que por termos dificuldades em lidar com o tempo, por vezes priorizamos as atividades técnicas. Gerenciar melhor o seu tempo fará com que você, telegestor, consiga incluir no dia ou na semana atividades em que estará à disposição da equipe como líder servidor, atividades de acompanhamento, alinhamento e feedbacks, além do tempo voltado às atividades técnicas e rotineiras.

Apresentaremos algumas técnicas para auxiliar no gerenciamento do tempo. Uma delas é por meio da Matriz de Eisenhower, nome dado em homenagem a Dwight D. Eisenhower, general do Exército Americano e 34º presidente dos Estados Unidos. Essa é uma matriz 2x2, com dois eixos de importância e urgência:



#### Dicas de uso:

- Liste as atividades da semana: inclua as atividades técnicas do trabalho, as pessoais e as relativas à gestão de pessoas da equipe.
- Distribua as atividades em urgências (aquelas que tem um prazo quase limite de realização): duas colunas do que é urgente e o que não é.
- Distribua as atividades do item anterior em importância (as que geram valor para a equipe e para o negócio da unidade ou do órgão): o que é importante, o que é pouco importante e as classifique dentro da Matriz.
- Após a inclusão na Matriz, veja o que está dentro de cada quadrante e proceda da forma orientada.

Outra técnica que pode ajudar é a Pomodoro. Você já ouviu falar? Essa técnica, desenvolvida por Francesco Cirillo, está descrita no livro “A Técnica Pomodoro”. Acompanhe como funciona:

- Marque 25 minutos no cronômetro, tempo em que você deve focar em uma única tarefa, chamada de Pomodori.
- Depois dos 25 minutos, pare por cinco minutos, fazendo algo que o relaxe, beba um café ou chá, etc. É uma pausa para descansar.
- Após quatro Pomodoris completos, você deve ter um descanso maior, de 15 a 30 minutos.
- Você precisará de um cronômetro e duas listas: uma chamada “Inventário”, com tudo o que você tem para fazer na semana, e outra de “Tarefas do Dia”, que você extrai da lista de inventário.
- Nessa lista, coloque ao lado de cada uma das tarefas quantos Pomodoris serão



gastos para a realização, mesmo que intuitivamente. Depois que fizer, você ajusta, e assim, com a prática, será possível classificar suas atividades baseadas no número de Pomodoris. Você poderá, então, se planejar melhor e de acordo com o seu tempo disponível.

- Se a atividade precisar de muitos Pomodoris, divida-a em partes e comece pelas mais difíceis e trabalhosas.

**Dica:** Se dentro dos 25' você se distrair com outras atividades, diferentes das que você está fazendo, escreva em uma folha chamada “Distrações”, para você não esquecer, e a faça no seu intervalo ou em outro momento. A ideia é que você não pare de fazer o que estava fazendo e busque manter o foco.

O uso de agenda e “*to do list*”, ou lista de tarefas, são outras formas de gerenciar o seu tempo. Mas qual a diferença entra uma e outra? A agenda deve ser reservada apenas para compromissos com horários marcados e previamente agendados. Já, na lista de tarefas, entram as atividades que precisam ser feitas. Algumas dessas tarefas podem ir para uma agenda, quando tiverem horário marcado, e outras podem ficar em uma lista diária para serem executadas dia após dia. Para termos mais produtividade, é necessário foco em uma tarefa por vez. Não somos multitarefas.

Lembre-se, também, que é importante deixar espaços livres na agenda e nas listas diárias para o encaixe de emergências e urgências.

Agora, assista ao vídeo de Ana Cláudia Mendonça, Coordenadora de Educação e Desenvolvimento do TSE sobre gestão do tempo:

 Vídeo – [Gestão do Tempo](#)