



Inventário de Mudanças

Órgão/Unidade	PGFN/SEPEC/SGP
Nome dos membros do Grupo de Trabalho:	1. Jersilene de Souza Moura
	2. Guilherme Raso Marques
	3. Glenne da Costa Sousa
	4. Gabriela de Marchi Capeletto
	5. José Ricardo Ramos Sales
	6. Cláudio Augusto Alves Costa Filho

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é fruto de pesquisa realizada por alunos do LideraGov, programa de formação de líderes lançado pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia (SGP-ME), em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o CLP – Centro de Liderança Pública.

A pesquisa teve por escopo identificar e propor soluções aos desafios enfrentados por gestores públicos e suas equipes no regime de trabalho remoto.

O trabalho remoto ou teletrabalho consiste na modalidade laboral em que a prestação de serviços se dá, preponderantemente, fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (art. 75-B da Consolidação das Leis do Trabalho).

Tendência mundial que visa conciliar produtividade e economia com qualidade de vida, o trabalho remoto vinha sendo experimentado por empresas e órgãos públicos desde a expansão da internet e da telefonia móvel.

Em 2017 a modalidade foi regulamentada para o regime celetista pela Lei nº 13.467. No serviço público federal, o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, previu regime especial de controle de produtividade independente da presença do servidor, o denominado Programa de Gestão, formato que autorizaria a adoção do teletrabalho.

A partir de março de 2020, por ocasião do isolamento social imposto pela Pandemia do Coronavírus, o trabalho remoto foi ampliado exponencialmente. Como informa a Agência Brasil, o trabalho em casa foi estratégia adotada por 46% das empresas durante a pandemia, segundo a Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise covid-19 da Fundação Instituto de Administração (FIA)¹. No mesmo sentido, pesquisa do IPEA aponta que três milhões de pessoas ocupadas no setor público estavam trabalhando de forma remota em junho de 2020. Ao mesmo tempo, 5,7 milhões de pessoas estavam trabalhando remotamente no setor privado em junho.²

O trabalho remoto tornou-se modalidade indispensável para a continuidade dos serviços públicos e privados. No serviço público federal, a estratégia foi coroada por relevante redução de gastos, como notificou o Ministério da Economia em setembro de 2020. Segundo a Pasta, o governo federal economizou cerca de R\$ 1,02 bilhão com o trabalho remoto dos servidores públicos de abril a agosto.³

Entretanto, a despeito da evidente economia, são muitos os desafios do teletrabalho para gestores e trabalhadores. O Estudo “Work Anywhere” do MIT Technology Review ⁴ aponta como principais dificuldades do teletrabalho no setor privado a falta de contato com os colegas de trabalho, perda da concentração por causa da família e das tarefas do lar, falta de infraestrutura, perda da noção de todo, sensação de trabalho onipresente, sem hora para acabar, menos participação de algumas pessoas em reuniões, exigência de maior proatividade.

¹ Agência Brasil. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>>. Consulta em 20/06/2021, às 16 horas.

² IPEA. Carta de Conjuntura nº 48, 3º Trimestre de 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200804_cc_48_nt_teletrabalho.pdf Consulta em 20/06/2021, às 16 horas.

³ Jornal “O Globo”. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/25/home-office-no-servico-publico-gerou-economia-de-r-1-bilhao-em-5-meses-diz-governo.ghtml>. Consulta em 20/06/2021, às 16 horas.

⁴ MIT Technology Review, Special Edition Home Office. Ano 01, Número 01, dezembro de 2020. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/wp-content/uploads/2021/01/mit_trbr_special_edition_home_office.pdf> Consulta em 20/06/2021, às 16 horas.

As dificuldades também são notórias no setor público. Como aponta Nelson Oliveira, da Agência Senado, “as cenas de pessoas trocando a roupa durante reuniões compõem o exemplo mais grotesco do tumulto inicial que caracterizou o trabalho remoto com o pipocar de atividades virtuais depois da pandemia da covid-19. Colocados a circular de maneira jocosa nos aplicativos de mensagens, os vídeos mostram o despreparo de muita gente para lidar com simples comandos de desligar câmeras e microfones ao longo de uma transmissão”.⁵

É certo que a Administração Pública Federal passa por uma transformação digital que vem revolucionando a forma de se trabalhar e a prestação de serviços públicos. Por meio dela, vários serviços estão sendo digitalizados e/ou automatizados, possibilitando a redução do tempo gasto na execução das atividades e dos custos da máquina pública, além da otimização do atendimento ao cidadão. Foram os resultados dessa transformação que possibilitaram que a máquina pública não parasse de funcionar mesmo diante da grave crise sanitária pela qual passamos.

Mas essa transição abrupta do trabalho presencial para o trabalho remoto, não precedida da adequada preparação dos gestores e suas equipes e de um período de adaptação, gerou alguns problemas na gestão. Embora já houvesse no Ministério da Economia um projeto piloto visando à implementação do teletrabalho por meio do Programa de Gestão, a verdade é que a pandemia atropelou o projeto e muitos tiveram de se adaptar à nova realidade como puderam.

Diante desse quadro, este trabalho visa apontar, por meio de uma pesquisa realizada com gestores do Ministério da Economia, quais foram as maiores dificuldades enfrentadas por eles na gestão de suas equipes remotas nos últimos 15 meses e propor alternativas de mudança que possam ajudá-los na condução tanto do trabalho remoto quanto do teletrabalho.

As alternativas apresentadas passam necessariamente por uma mudança de mentalidade e requerem a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Consistem, basicamente, na capacitação de gestores e servidores, mediante a oferta de trilhas de conhecimento voltadas para o melhor desenvolvimento das atividades e das

⁵ Agência Senado. OLIVEIRA, Nelson. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regularizacao-e-objeto-de-controversia>. Consulta em 20/06/2021, às 16 horas.

pessoas na modalidade de trabalho remoto e de uma cartilha preparatória para o ingresso nessa nova modalidade, com as informações básicas e essenciais compiladas em um único documento.

Conforme os problemas apontados na pesquisa, acreditamos que poderiam ser abordados na capacitação conhecimentos sobre: gestão de equipes remotas, sistemas e ferramentas de tecnologia, ambiente de trabalho adequado, gestão por resultados, gestão do tempo, segurança da informação, análise de dados, cultura digital, comunicação, regras claras de conduta, entre outros.

Entretanto, a definição de como se daria essa capacitação, do conteúdo selecionado e das ferramentas utilizadas deverá ser objeto de discussão com os atores a serem envolvidos nessa proposta: Secretaria de Gestão (Seges), Secretaria de Gestão Corporativa (SGC) e Enap. A ideia é criar algo transversal que possa ser utilizado em todo o Ministério, como a conclusão deste trabalho demonstrará.

2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA - CANVAS

2.1 DELIMITANDO O PROBLEMA

O trabalho remoto já vinha sendo objeto de estudos pela Administração Pública como uma forma de otimizar o serviço, gerar economia e ainda oferecer maior qualidade de vida para o servidor.

Todavia esse processo, que objetivava ser gradativo, oferecendo segurança aos servidores e aos gestores, foi atropelado diante da pandemia mundial do Covid-19, que impactou o mundo e impôs a necessidade de oferecer trabalho virtual a um contingente enorme de servidores abruptamente. Grande parte dos serviços que poderiam ser feitos remotamente foram implementados, por força deste cenário de saúde pública.

Passados vários meses, o Brasil e o mundo continuam lutando contra o vírus, mas com uma perspectiva mais otimista diante das vacinas recém-criadas e que estão sendo aplicadas de forma acelerada. Ainda assim, o futuro do trabalho e a possibilidade de ele se tornar híbrido ou virtual para um número cada vez maior de trabalhadores é uma realidade que vem se desenhando, notadamente por questões de economia e de interesse dos próprios trabalhadores.

A Technology Review Brasil, com a chancela do MIT - Instituto de Tecnologia de Massachusetts⁶ - publicou um estudo apontando que:

O futuro do trabalho será híbrido, flexível, remoto e conectado. E nesse cenário, o maior desafio das empresas será alinhar os objetivos e coordenar as equipes. Os colaboradores, por sua vez, vão precisar ser disciplinados e proativos. (MIT, 2020, p. 75)

Diante deste cenário e a partir de uma percepção do grupo, experimentada em seu dia a dia e por relatos de colegas e chefes, somada às evidências colhidas em pesquisa de campo, a melhoria da gestão do trabalho remoto se mostrou como uma necessidade para que os problemas relacionados a este contexto possam ser

⁶ Work Anywhere - MIT Technology Review Brasil
(https://mittechreview.com.br/wp-content/uploads/2021/01/mit_trbr_special_edition_home_office.pdf)

compreendidos e analisados, com a subsequente propositura de mudanças.

O recorte sobre os vários aspectos que o trabalho remoto envolve, os quais permeiam diversas questões, inclusive estruturais e de tecnologia, foi delimitado pelo grupo no âmbito da capacitação e das trilhas de conhecimento, que possam contribuir para a melhoria da gestão do trabalho remoto e, conseqüentemente, para a melhoria do serviço ofertado ao cidadão.

Assim, o grupo levantou algumas hipóteses que dificultariam a gestão do trabalho remoto, com base em sua vivência profissional e em estudos correlatos ao tema, notadamente subsídios colhidos em algumas disciplinas do Curso LideraGov, elaborando um roteiro de uma entrevista semiestruturada que foi realizada com o Coordenador-Geral de Pessoas e Desenvolvimento Institucional da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Também foi elaborado um questionário (Anexo I) para ser encaminhado aos diversos gestores no âmbito do Ministério da Economia, cujo resultado será adiante analisado.

2.2 CANVAS MODEL

Com base ainda na proposta de valor eleita pelo grupo, foi feita uma análise por meio da ferramenta Canvas Business Model Generation – BMG (2010),⁷ com o seguinte desenho preliminar:

PARCERIAS PRINCIPAIS	ATIVIDADES PRINCIPAIS	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTOS COM CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Servidores Gestores Escolas de governo Instituições públicas e privadas	Análise do resultado da pesquisa. Definição das trilhas de conhecimento. Cartilha informativa.	Melhoria da gestão do trabalho remoto por meio de ações de capacitação, aumentando a qualidade da prestação	Diagnóstico das necessidades por meio de pesquisa. Apresentação do inventário de mudanças/propostas Disseminação do conhecimento no âmbito da Administração	Gestores Servidores

⁷ [Business Model Generation](#), A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith. Willey, 2010.

	RECURSOS PRINCIPAIS Conhecimento dos próprios servidores Parcerias público-privadas Cursos da Enap Orientações do ME	do serviço público para a sociedade.	CANAIS You tube Whatsapp Facebook Twitter Mala direta App Encontros virtuais e presenciais Sítios eletrônicos	
ESTRUTURA DE CUSTOS Criação e manutenção da agenda de atividades Criação e divulgação dos eventos de capacitação Recursos financeiros		FONTES DE RECEITAS Satisfação maior do usuário do serviço Valorização do servidor		

2.3 PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor do projeto é melhorar a gestão do trabalho remoto por meio de ações de capacitação, identificando lacunas de competência.

Quanto ao ganho da Administração, certamente essa melhor gerência tende a promover mais qualidade na prestação do serviço público, gerando valor público para a sociedade.

2.4 RELACIONAMENTOS E SEGMENTOS DE CLIENTES

O relacionamento com os clientes, composto majoritariamente pelos gestores e servidores públicos, passa por um diagnóstico das necessidades a serem levantadas por meio de pesquisa (survey) encaminhada.

Feito isso, será apresentado um inventário de mudanças, com propostas de trilhas de conhecimento a serem criadas e implementadas no âmbito da Administração e

de uma cartilha de boas práticas do trabalho remoto.

2.5 CANAIS

Os canais são a forma de disseminação do negócio e proposta de valor, podendo ser utilizadas redes sociais, ferramentas tecnológicas institucionais, criação de aplicativo e encontros virtuais e presenciais, de forma a alcançar um maior número de pessoas.

2.6 FONTES DE RECEITAS

Por fonte de receitas, entende-se aqui o que a proposta de valor objetiva gerar, que seria uma maior satisfação do usuário do serviço público e do próprio servidor valorizado com as ações de capacitação.

2.7 PARCERIAS PRINCIPAIS

Como parcerias principais, temos os próprios gestores, conscientes da necessidade de se capacitarem e de capacitar sua equipe, bem como os servidores, que podem também atuar como agentes multiplicadores, compartilhando seus conhecimentos. Verificamos também a necessidade de se firmar parcerias com as escolas de governo para que ofereçam ações voltadas para a proposta de valor, sem prejuízo de estender esta parceria a outras instituições públicas e privadas que tenham expertise no assunto e possam colaborar com as trilhas de conhecimento.

2.8 RECURSOS PRINCIPAIS E ESTRUTURA DE CUSTOS

Diante de uma escassez de recursos amplamente divulgada pela crise que assolou o país neste cenário de pandemia, entende-se por fundamental utilizar o conhecimento dos próprios servidores, bem como firmar parcerias público-privadas com baixo ou nenhum custo.

Evidentemente que será necessário criar e manter uma agenda de atividades,

divulgar os eventos e trabalhar na logística do evento, para os quais serão necessários aportes financeiros específicos para ações de capacitação.

2.9 ATIVIDADES PRINCIPAIS

Como atividades principais será necessário, inicialmente, analisar o resultado da pesquisa para que sejam direcionados os esforços para as ações de capacitação mais relevantes.

A partir das lacunas apuradas, será necessário definir as trilhas de conhecimento mais recomendáveis, mostrando-se também muito útil a formatação de uma cartilha ou a atualização das existentes, para que os servidores e gestores que lidam com o trabalho remoto possam sanar suas dúvidas em vários aspectos, notadamente de segurança da informação e gerência de riscos.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

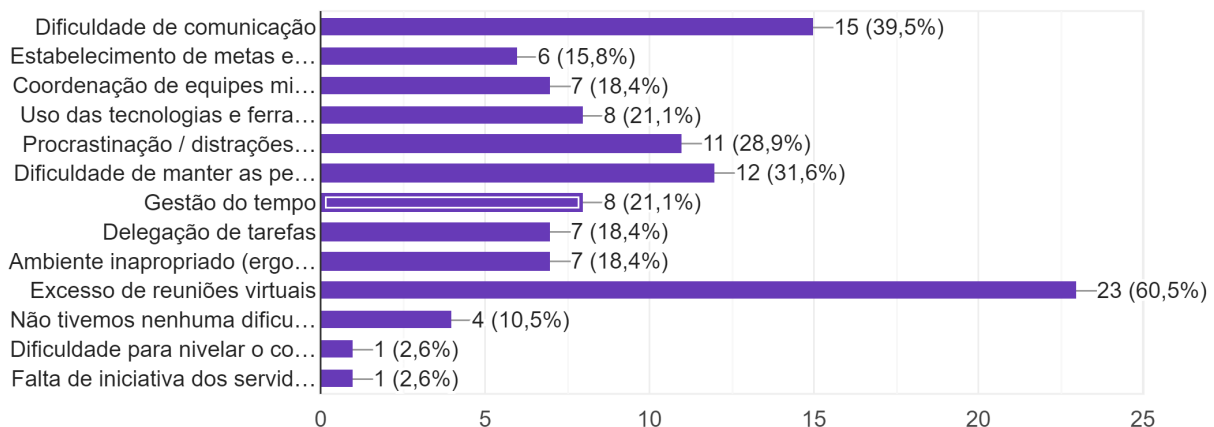
O presente inventário de mudanças partiu da premissa de que o regime de trabalho remoto, imposto de forma abrupta e horizontal a todos os servidores por conta da pandemia de Covid-19, estaria gerando problemas de adaptação e de gestão, embora acompanhados de ganhos (que, por vezes, poderiam até superar os problemas). Essas hipóteses foram levantadas pela equipe, que se encontra igualmente em trabalho remoto desde março de 2020. Não obstante as percepções coincidentes de todos os integrantes, é sabido que essa mera percepção individual não constitui evidência robusta suficiente para confirmar tais hipóteses, nem é passível, por si só, de sustentar sugestões de ação transformadora no âmbito do órgão, podendo ser questionada a qualquer tempo por carecer de um mínimo de cientificidade.

Para suprir esta lacuna, buscou-se coletar dados que conferissem maior robustez à solução que fosse sugerida. A metodologia adotada foi a de solicitar às chefias do Ministério da Economia que respondessem a uma pesquisa, realizada através de um formulário online, na qual poderiam elencar suas percepções sobre as peculiaridades encontradas nestes últimos 15 meses em que o regime de trabalho remoto foi a regra.

A pesquisa, cujo formulário encontra-se disponível em <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDzre1NFs6ZfcZ29-cwmjgp98mYE5QHCGvCJMWGYWeOITutg/viewform>, foi remetida a ocupantes de DAS 4 ou superior do Ministério da Economia. Por ser anônima, não é possível identificar seus respondentes, mas sabe-se que boa parte das chefias é oriunda das seguintes unidades: a) Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC); b) Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN); e c) Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais (SECINT). Coordenadores-Gerais, Subsecretários e Chefes de Gabinete compõem a amostra. Ao longo de aproximadamente 78 horas, coletaram-se 38 respostas. Passa-se à análise dos dados obtidos.

1. Nesses 15 meses de trabalho remoto, quais têm sido as maiores dificuldades em relação à gestão da sua equipe?

38 respostas



Iniciou-se por questionar acerca das principais dificuldades de gestão. Era possível selecionar múltiplas opções. Cumpre esclarecer que as opções dadas permitiam interpretação extensiva: um gestor poderia relatar uma dificuldade pessoal que impactasse na gestão da equipe, ou uma dificuldade que não observou em si próprio, mas sim em seus colaboradores. Em ambos os casos, se houve reflexo na gestão do time, consideramos importante ter conhecimento da situação.

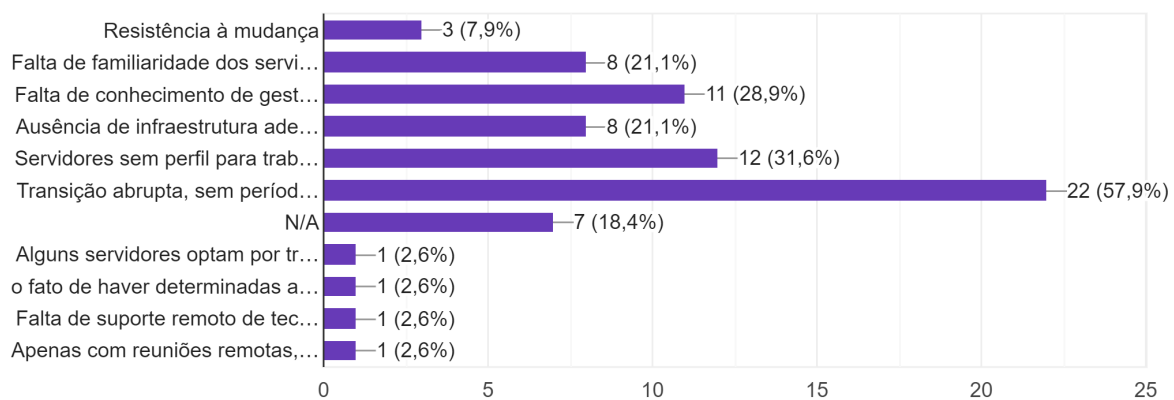
Os principais problemas relatados foram, pela ordem: i) “excesso de reuniões virtuais” (60,5% das respostas); ii) “dificuldades de comunicação” (39,5%); iii) “dificuldade de manter as pessoas engajadas” (31,6%), e iv) “procrastinação / distrações domésticas”

(28,9%).

Em contrapartida, os problemas menos observados foram: i) “falta de iniciativa dos servidores em buscar informações, mesmo com a ampliação da extranet”; e ii) “dificuldade para nivelar o conhecimento / treinar servidores recém chegados à equipe”. Ambos representaram 2,6% das manifestações, o que equivale a apenas 01 respondente em cada caso. Tais problemas não constavam como opção de resposta, tendo sido inseridos diretamente por respondentes. Por fim, 10,5% dos gestores afirmaram que não houve dificuldades de gestão durante o trabalho remoto.

A que você atribui essa(s) dificuldade(s)?

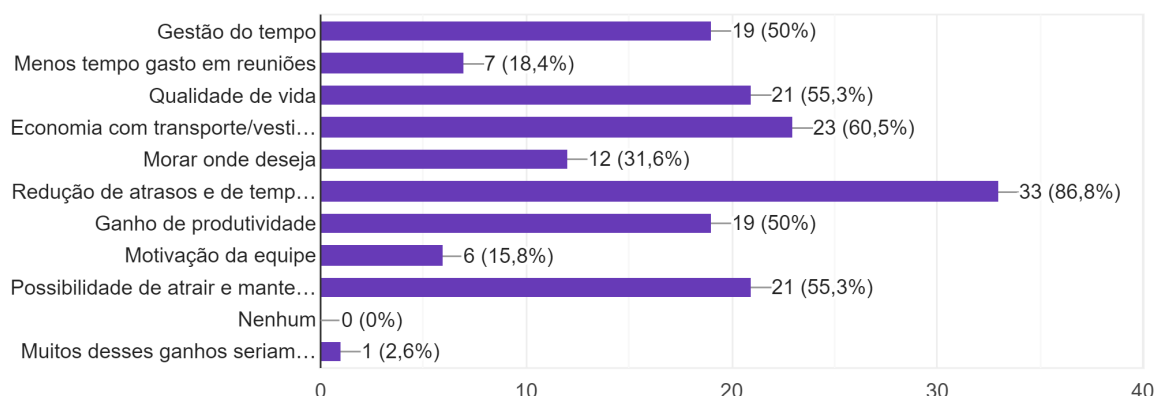
38 respostas



A principal dificuldade relatada foi a “transição abrupta, sem período de adaptação” (57,9%). Em seguida, constam os problemas: i) falta de perfil para os servidores que foram colocados em teletrabalho (31,6%); ii) falta de conhecimento de gestão de equipes remotas (28,9%), iii) ausência de infraestrutura adequada para que o servidor realize seu trabalho (21,1%); e iv) falta de familiaridade dos servidores com as novas tecnologias (21,1%). Houve ainda 18,4% de respostas indicando que nenhuma das alternativas apresentadas era aplicável.

E quais foram os ganhos oriundos do trabalho remoto?

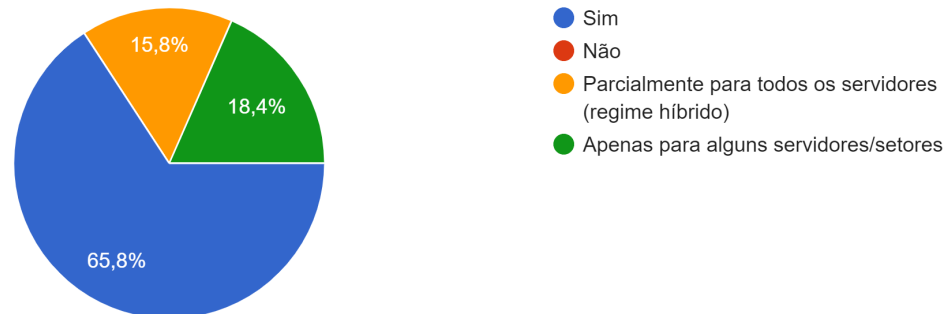
38 respostas



Quanto aos ganhos decorrentes do trabalho remoto, observamos que há uma percepção um tanto equilibrada tanto em termos de benefícios pessoais (para os servidores) como profissionais (produtividade e rendimento). A grande maioria dos gestores (86,8%) destacou que o maior ganho foi a “redução de atrasos e do tempo perdido em deslocamento para reuniões”, seguido de “economia com transporte/vestimenta/alimentação” (60,5%). Na sequência, “melhor qualidade de vida” e a “possibilidade de atrair e manter talentos” também foram respostas bastante presentes no questionário, ambas com 55,3%. Finalmente, surpreendendo as hipóteses pré-concebidas anteriores ao período pandêmico, metade dos gestores reportou ganho de produtividade com o trabalho remoto, assim como melhor gestão do tempo.

Após a experiência dos últimos meses, você tem interesse em adotar o Programa de Gestão na sua unidade?

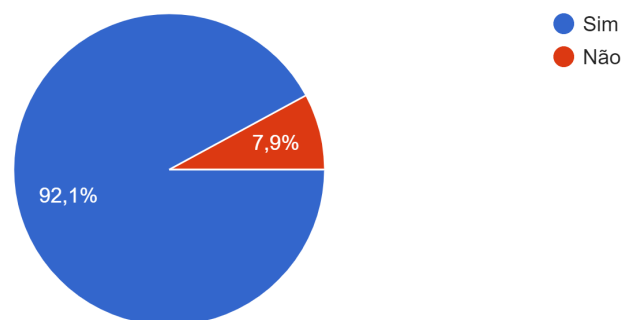
38 respostas



Cerca de dois terços (65,8%) dos gestores respondentes demonstraram interesse em implantar o Programa de Gestão nas suas unidades após a experiência dos últimos 15 meses de trabalho remoto decorrente da pandemia. Os outros 34% ficaram divididos entre implantar um programa híbrido (15,8%) ou mais seletivo, para poucos servidores ou setores (18,4%). Por consequência, ninguém afirmou que não pretende ter teletrabalho em sua unidade após o término do período pandêmico.

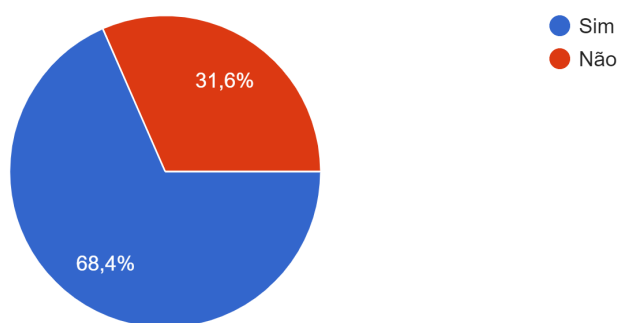
Você se sente preparado para gerir uma equipe remota ou híbrida?

38 respostas



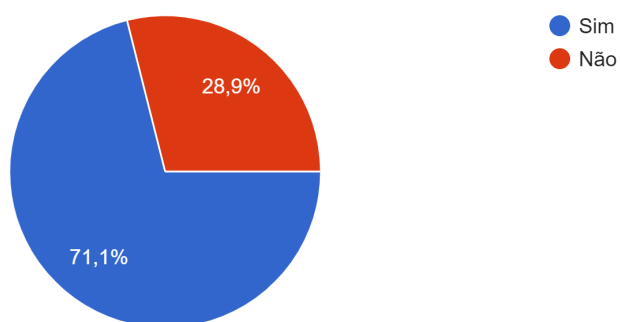
Você sente necessidade de capacitação para se adequar a esse novo modelo de gestão?

38 respostas



Sua equipe necessita de capacitação para se adequar ao teletrabalho?

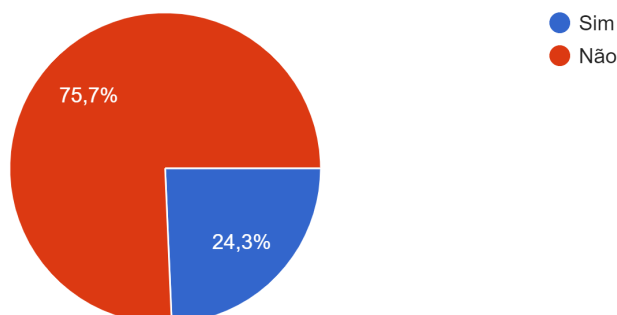
38 respostas



A pesquisa mostrou ainda que praticamente todos os gestores (92,1%) se sentem preparados para gerir uma equipe remota ou híbrida; não obstante, 68,4% destes sentem necessidade de capacitação para melhor adequação a esse novo modelo de gestão. E 71,1% dos gestores entendem que suas equipes necessitam de alguma capacitação para se adaptar ao teletrabalho.

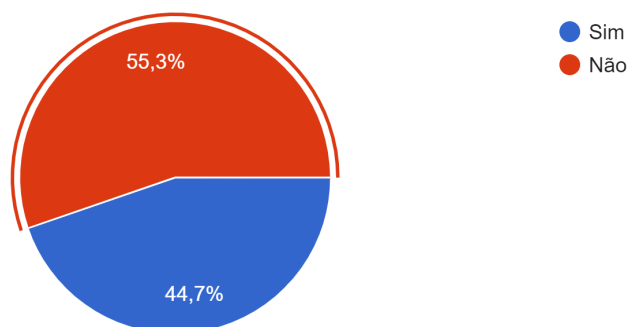
Na elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas deste ano, foram consideradas as necessidades de capacitação para suprir essas dificuldades?

37 respostas



Sua área tem uma política de incentivo de capacitação dos servidores?

38 respostas

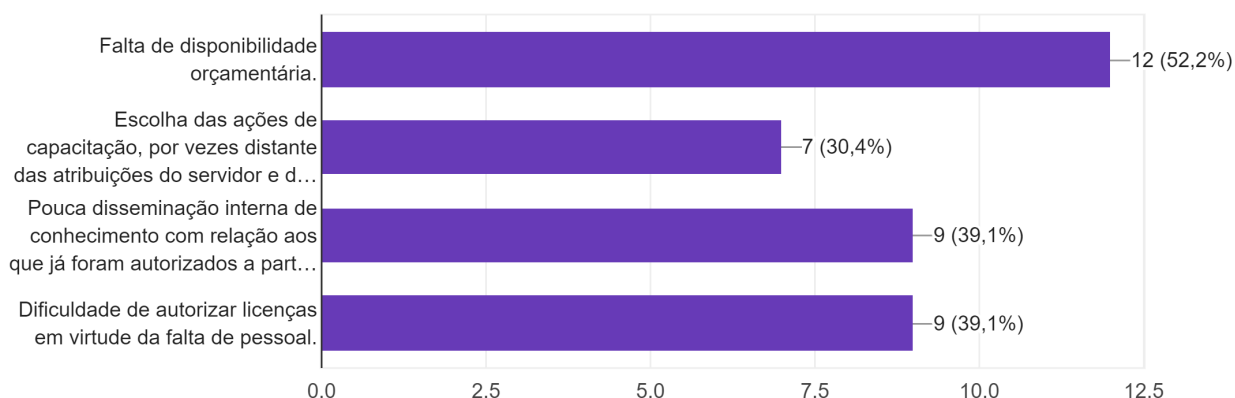


As três últimas perguntas da pesquisa envolveram o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) das unidades do Ministério. Procuramos saber se, segundo os gestores, a sua área: i) levou em consideração as dificuldades apontadas na elaboração do Plano; ii) possui incentivos de capacitação de servidores; e iii) em caso negativo no item anterior, quais as razões para essa falta de incentivo.

As respostas mostraram que, para 28 gestores (75,7%), o processo de elaboração do PDP não considerou as dificuldades apontadas anteriormente. Por outro lado, 17 gestores (44,7%) indicaram que suas áreas possuem incentivos de capacitação, ao passo que os outros 21 respondentes (55,3%) informaram não haver tais incentivos.

Em caso negativo, o que poderia justificar essa falta de incentivo?

23 respostas



A principal justificativa para essa ausência de estímulo à capacitação era a “falta de disponibilidade orçamentária” (52,2% - 12 gestores). Essa última pergunta também permitiu múltiplas respostas para os que indicaram não haver incentivos à capacitação nas suas áreas. Além da justificativa citada anteriormente, 39,1% indicaram outras duas razões como importantes: a “dificuldade de autorizar licenças em virtude de falta de pessoal” e a “pouca disseminação interna de conhecimento com relação aos que já foram autorizados a participar de ações de capacitação”.

O problema orçamentário é bastante corriqueiro na administração pública como um todo. As outras duas respostas um tanto representativas (4 em cada 10 gestores) indicam um ponto que pode ser mais bem trabalhado no futuro na gestão de pessoas: avaliar ações de capacitação que contenham um componente de ‘multiplicação do conhecimento’ nas equipes - um trabalho de facilitador por parte daquele servidor capacitado para com outros servidores da sua unidade (Secretaria Especial ou Secretaria), por exemplo.

4. PROPOSTA DE MUDANÇA - TRILHAS DE CONHECIMENTO E CARTILHA

A construção de uma proposta de solução para os problemas apontados passa pela análise dos resultados da pesquisa com gestores do Ministério da Economia (ME), que serviu como uma avaliação diagnóstica das dificuldades enfrentadas por eles na condução de suas equipes após a adoção do trabalho remoto, em março de 2020.

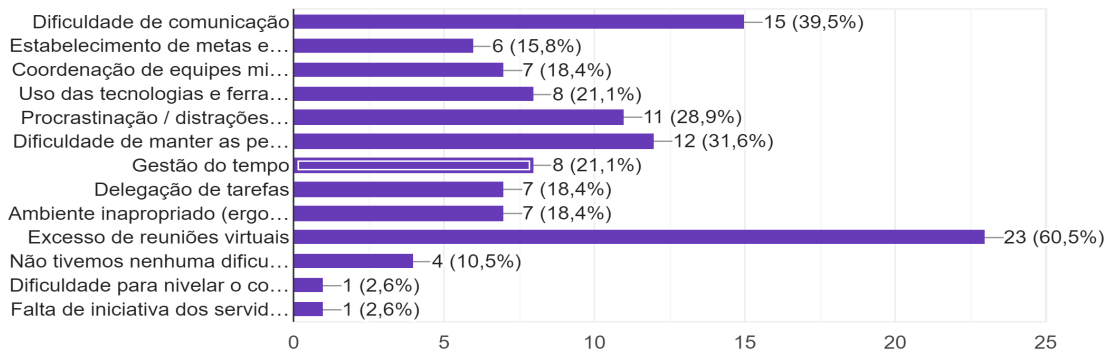
A percepção do grupo sobre a necessidade de capacitação para o bom desempenho do trabalho remoto foi confirmada pela pesquisa: dos gestores pesquisados, 68,4% disseram sentir necessidade de capacitação para melhor se adequarem ao trabalho remoto e 71,1% apontaram esta mesma necessidade para suas equipes. Entretanto, apenas 24,3% desses gestores consideraram essa necessidade na elaboração do último Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

O PDP é um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que deverá ser elaborado a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais, tendo sua elaboração precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências. Não há dúvidas de que o PDP de cada órgão deve ser revisto para incorporar treinamentos que possam solucionar ou, pelo menos, mitigar as dificuldades apontadas pelos entrevistados.

A solução aqui proposta, portanto, é incorporar ao PDP de cada órgão um programa de treinamento que contemple as dificuldades apontadas pelos entrevistados na gestão de equipes remotas, quais sejam:

1. Nesses 15 meses de trabalho remoto, quais têm sido as maiores dificuldades em relação à gestão da sua equipe?

38 respostas



O programa de treinamento deverá abordar a “cultura digital”, bem como “hard skills” e “soft skills” necessárias à gestão das equipes remotas. O formato ideal seria reunir os cursos nesses três eixos de formação, sendo um pressuposto para o seguinte, no formato de “Trilhas de Conhecimento”.

Em um primeiro momento, a título de projeto piloto, a capacitação seria direcionada aos gestores. Após o monitoramento e revisão dos resultados, o programa poderia ser estendido às equipes em trabalho remoto.

Alguns desafios se impõem ao planejamento e execução do programa de capacitação, a saber:

- Inexistência de programas completos no mercado;
- Diferentes abordagens sobre os problemas encontrados;
- Conteúdo não voltado ao serviço público;
- Falta de equilíbrio entre aprofundamento e acessibilidade (ou se encontram cursos muito superficiais ou muito aprofundados);
- Custos elevados de capacitação personalizada.

Nota-se, por outro lado, a oferta de cursos isolados que podem, pelo menos em parte, atender as demandas identificadas neste trabalho. Em benchmarking realizado junto a instituições públicas e privadas, pudemos identificar os seguintes treinamentos disponíveis no mercado:

Problema apontado	Curso/Conteúdo	Conteúdo	Instituição	Carga horária	Custo
Excesso de reuniões virtuais	Gestão de Equipes em Trabalho Remoto https://www.escolavirtual.gov.br/cursos/334	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>O mundo do trabalho e seu impacto no serviço público.</p> <p>Nasce um teletrabalhador, nasce um telegestor.</p> <p>Comunicação e engajamento de equipes.</p> <p>Desenvolvimento da equipe.</p>	ENAP	20h	Gratuito
	Trabalho Remoto: O Guia completo para o sucesso https://www.udemy.com/course/trabalho-remoto-guia-de-sobrevivencia/	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Lidere uma equipe que trabalha remotamente</p> <p>Melhore a comunicação e a colaboração com sua equipe remota</p> <p>Aumente a responsabilidade e o envolvimento da equipe</p> <p>Realize reuniões virtuais mais eficazes</p> <p>Crie confiança com os membros da sua equipe</p> <p>Saiba exatamente como atribuir tarefas aos membros da sua equipe para realizar as tarefas</p>	Udemy	6h	R\$27,90
Dificuldade de comunicação	Curso Gestão de Equipes Remotas https://www.udemy.com/course/gestao-de-equipes-a-distancia/	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Liderar Equipes à Distância</p> <p>Ferramentas para trabalhar em Home Office</p> <p>Liderança Inspiradora</p> <p>Comunicação Eficaz</p> <p>Gestão do Tempo</p> <p>Utilizar os melhores aplicativos para Gestão à Distância</p>	Udemy	3h	R\$22,90

	<p>Comunicação não violenta – Base e aplicações na era do trabalho remoto</p> <p>https://suap.ena.gov.br/portaldosaluno/curso/1181/</p>	<p>PRINCIPAIS TÓPICOS</p> <p>Comunicação assertiva e dialógica; círculos viciosos na comunicação; linguagem de ações positivas: os quatro passos da CNV; suspensão de julgamentos; observar sem avaliar, distinguir sentimentos e pensamentos; a arte de pedir: pedidos, desejos e exigências; empatia: a mágica de uma boa escuta; distinção entre necessidades e estratégias: sempre temos uma escolha; autoempatia, transformar nosso juiz interno – abraçar empaticamente nossos erros; como expressar a raiva de uma maneira compassiva; como oferecer empatia e nos mostrar vulneráveis em situações desafiantes; comunicação nos processos de trabalho mediados pelas tecnologias digitais de informação e comunicação.</p>	<p>Enap</p>	<p>18h</p>	<p>Gratuito</p>
	<p>Relações interpessoais e feedback</p> <p>https://suap.ena.gov.br/portaldosaluno/curso/840/?area=3</p>	<p>PRINCIPAIS TÓPICOS</p> <p>Estilos de comunicação.</p> <p>Influência da comunicação nas relações interpessoais.</p> <p>Comunicação verbal e não-verbal.</p> <p>Os diálogos simultâneos nas conversas difíceis.</p> <p>Autoconhecimento e empatia.</p> <p>Estrutura de Feedbacks com base na Comunicação não-violenta (CNV).</p> <p>Assertividade na comunicação.</p> <p>O ciclo virtuoso das equipes de alto desempenho</p> <p>Domínio do propósito e impacto na produtividade</p>	<p>Enap</p>	<p>21h</p>	<p>Gratuito</p>

	<p>ESCATATÓRIA, FOCO E STORYTELLING</p> <p>http://comunicacaoprodutiva.com.br/cursos/escutatoria-foco-e-storytelling/</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Desenvolver gestos, atitudes e comportamentos para: Exercitar sua capacidade de escuta, usar o silêncio e a respiração a seu favor, desacelerar seu raciocínio; Conduzir as conversas com Foco, demonstrando abertura e empatia e tomando posições firmes. Desenvolver sua capacidade de questionamento, dar e receber Feedback; Trabalhar seu filtro, suas interpretações, seus "a priori" para abrir sua visão do mundo; Desenvolver sua fala e sua argumentação de tal forma que capte a atenção do outro e crie uma conexão diferenciada.</p>	Do It	Não informado	Sob demanda
<p>Dificuldade de manter as pessoas engajadas/Falta de conhecimento de equipes remotas</p>	<p>Liderança em tempos de crise</p> <p>https://www.escolavirtual.gov.br/curso/299</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Módulo I: Como liderar em tempos de crise?</p> <p>Módulo II: Boas práticas de enfrentamento à pandemia.</p> <p>Módulo III: Diretrizes oficiais</p> <p>Módulo IV: Lembre-se dos agentes invisíveis.</p>	<p>Enap</p> <p>CLP</p>	10h	gratuito
	<p>Revolução do trabalho remoto para todos</p> <p>https://www.edx.org/course/remote-work</p> <p>*Curso em inglês</p>	<p>TÓPICOS DO CURSO</p> <p>Compreenda os principais elementos do trabalho remoto e use seu conhecimento para navegar com sucesso no ambiente de trabalho remoto. Desenvolva estratégias para você e sua equipe, melhorando a produtividade, a comunicação e a colaboração.</p> <p>Compreenda os tipos de confiança necessários para ter sucesso em ambientes de trabalho remotos - e como construí-la.</p> <p>Aprenda como selecionar as ferramentas digitais certas para aumentar a produtividade e o acesso aos membros da equipe.</p> <p>Implementar práticas que permitirão que você seja um líder eficaz e gerencie com sucesso uma equipe remota.</p> <p>Crie um plano para relançar sua equipe em colaboradores bem-sucedidos que trabalham remotamente.</p>	Harvard University	<p>3 semanas</p> <p>(2-3 horas por semana)</p>	<p>Curso grátis</p> <p>Adicionar um certificado verificado por</p> <p>R\$ 496,00</p>

<p>Engajamento, foco, propósito, combate à procrastinação</p>	<p>Zerando a Procrastinação</p> <p>https://www.udemy.com/course/zerando-a-procrastinacao/</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>1.PARAR DE PROCRASTINAR TAREFAS IMPORTANTES: Irá eliminar o sentimento de culpa por procrastinar aquilo que havia planejado e prometido a si mesmo.</p> <p>2.DISTRAÇÃO COM TAREFAS URGENTES: Você irá parar de se perder em tarefas urgentes, terminando o final do dia exausto.</p> <p>3.FAZER O QUE PRECISA SER FEITO: Irá desenvolver força mental para executar aquilo que planeja.</p> <p>4.REALIZAR AS SUAS PROMESSAS: Você irá ganhar moral consigo mesmo, sabendo que entrega tudo aquilo que promete a si mesmo</p> <p>5.ELIMINAR SOBRECARGA DE TAREFAS: Você eliminará a sensação de estar sempre sobrecarregado de milhares de tarefas</p>	<p>Udemy</p>	<p>1h</p>	<p>R\$22,90</p>
<p>Gestão do tempo e da produtividade</p>	<p>Produtividade e Gestão do Tempo</p> <p>https://www.udemy.com/course/produktividade-e-gestao-do-tempo-k/</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Técnicas para gerenciamento de tempo, de forma otimizada para ter mais tempo livre</p> <p>Como ter energia para iniciar novos projetos</p> <p>Definindo o que é mais importante para você</p>	<p>Udemy</p>	<p>5h</p>	<p>R\$54,90</p>

<p>Uso de tecnologias no trabalho remoto e proteção de dados</p>	<p>Mundo Conectado – manual de sobrevivência</p> <p>https://www.escolavirtual.gov.br/curso/252</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desafios do mundo conectado em relação à segurança da informação; 2. Razões e consequências por trás do SPAM; 3. Medidas eficazes para evitar o aumento do SPAM por e-mails e SMS; 4. Redução de quantidade de SPAMs que chega por e-mail na sua caixa institucional; 5. Evitar ser um emissor de SPAM; 6. Conceituar phishing; 7. Identificar casos de phishing; 8. Importância do tema e as abordagens dos golpistas; 9. Dicas práticas para não cair em golpes de phishing no seu dia a dia; 10. Compreender o conceito de engenharia social e suas consequências; 11. A importância de sua atitude na proteção de informações; 12. Exemplos de táticas utilizadas por engenheiros sociais; 13. Dicas gerais para se proteger desses ataques; 14. A importância de se elaborar boas senhas; 15. Exemplificar erros na elaboração de senhas; 16. Criação de senhas seguras; 17. A importância das redes sociais nos relacionamentos; 18. Identificar os comportamentos indesejados nas redes sociais; 19. Algumas dicas no uso das suas redes sociais; 20. Riscos no uso dos seus dispositivos móveis; 21. Precauções ao utilizar seus dispositivos móveis; 22. Riscos nas compras pela internet; 23. Dicas de prevenção ao realizar compras pela internet; 24. Direitos como consumidor; 25. Executar procedimentos adequados caso tenha caído em um golpe; 26. A importância de fazer cópias de segurança; 	<p>TCU</p>	<p>10h</p>	<p>Gratuito</p>
--	---	---	------------	------------	-----------------

		27. Formas de proteção de dados; 28. Os cuidados a serem tomados no backup			
Segurança da Informação no Contexto da Transformação Digital https://www.escolavirtual.gov.br/curso/378	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO Módulo 1 - Segurança da Informação e a Transformação Digital Módulo 2 - Política de Segurança da Informação. Módulo 3 - Segurança de Dados. Módulo 4 - Gestão de Riscos	ENAP	10h	Gratuito	
Segurança da Informação Segurança da Informação - Extranet – Ministério da Economia Notice paged in /opt/app-root/src/wp-content/themes/dti/functions.php on line 70	CONTEÚDO DISPONÍVEL Normativos Material de apoio Cursos de capacitação Dicas	Extranet ME	X	Gratuito	
Acesso à Informação https://www.escolavirtual.gov.br/curso/76	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO 1 Direito de acesso à informação no Brasil 1.1 Abrangência da Lei de Acesso à Informação no Brasil 1.2 Exercício do direito ao acesso à informação 1.3 Prazos e procedimentos para acesso à informação 2 Negativas de acesso 2.1 Fundamentos para negação de acesso 2.2 Possibilidades de restrição de acesso 2.3 Procedimentos para proteção da informação 3 Informações Classificadas e Dados Abertos 3.1 Diretrizes de classificação 3.2 Tratamento de informação classificada	ENAP	20h	Gratuito	

		3.3 Comissões de tratamento			
		3.4 Dados abertos			
Introdução à Lei Brasileira de Proteção de Dados https://www.escolavirtual.gov.br/curso/153	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO Introdução e Conceitos Chave Abrangência e Aplicabilidade Fundamentos Legais e Princípios Norteadores Direitos do Titular Agentes de Tratamento de Dados Hipóteses de Tratamento e Exceções Transferência Internacional Segurança de Dados e Notificação Responsabilidade e Possíveis Sanções Atribuições e Composição de Autoridade Nacional de Proteção de Dados Atualizações da Lei 13.709/18	ENAP	10h	Gratuito	
Proteção de Dados Pessoais no Setor Público https://www.escolavirtual.gov.br/curso/290	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO Módulo 1 - O Tratamento de Dados Pessoais no Setor Público Módulo 2 - O Ciclo de Vida dos Dados Pessoais Módulo 3 - Medidas de Segurança no Tratamento dos Dados Pessoais Módulo 4 - Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais	ENAP	15h	Gratuito	
Criatividade e Novas Tecnologias no Serviço Público - https://www.escolavirtual.gov.br/curso/211	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO 1. WhatsApp 2. Zapp Audio Speed 3. CrystalKnows 4. YouCanBook.me 5. Appear.in	ENAP	10h	Gratuito	

		6. Yout.com 7. Beautiful.ai 8. Magic Mockups 9. CronTabs 10. OneTab 11. Toby 12. Lightshot 13. Combinações			
	Sistema Eletrônico de Informações - SEI! USAR - https://www.escolavirtual.gov.br/curso/74	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO 1 Introdução 1.1 Acesso ao Sistema 1.2 Elementos da tela inicial 1.3 Recebimento e atribuição de processos 1.4 Inclusão de Anotações 2 Operações com processos 2.1 Criação, abertura e exclusão 2.2 Relacionamento e anexação 2.3 Sobrestamento, duplicação e envio 2.4 Conclusão, Retorno programado e Pontos de controle 3 Operações com documentos 3.1 Criação e edição 3.2 Barra de ferramentas 3.3 Assinatura 3.4 Padrões e modelos 3.5 Documentos externos 3.6 Exclusão e cancelamento 3.7 Manifestação de Ciência 4 Utilização de Blocos 4.1 Assinatura em unidades diferentes 4.2 Consultas 4.3 Visualização de minutas	ENAP	20h	Gratuito

		<p>em Blocos de Reunião</p> <p>4.4 Inclusão e visualização de processos em Blocos Internos</p> <p>5 Recuperação de informações</p> <p>5.1 Histórico do processo</p> <p>5.2 Acompanhamento Especial</p> <p>5.3 Reabertura de processos</p> <p>5.4 Exportação de documentos</p> <p>5.5 Base de conhecimentos e estatística de processos</p> <p>6 Usuários Externos</p> <p>6.1 Cadastro</p> <p>6.2 Visualização e assinatura de processos</p> <p>6.3 Envio de mensagens eletrônicas</p>			
	<p>Governança de Dados</p> <p>https://www.escolavirtual.gov.br/cursos/270</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Módulo 1 - Contexto da Governança de Dados na Administração Pública</p> <p>Módulo 2 - Princípios, importância e desafios do Gerenciamento de Dados</p> <p>Módulo 3 - Gestão inteligente de Dados</p> <p>Módulo 4 - Gerenciamento de Metadados e da Qualidade dos Dados</p>	Enap	30h	Gratuito

	<p>Aprendizagem organizacional e trilhas de aprendizagem</p> <p>https://www.escolavirtual.gov.br/curso/423</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Módulo 1 Contextualização das Trilhas de Aprendizagem;</p> <p>Módulo 2: Fundamentos das Trilhas de Aprendizagem;</p> <p>Módulo 3: Seleção de Temas, Trilhas e Trilhos;</p> <p>Módulo 4: Modelagem de Trilhas e Curadoria de Conhecimento.</p>	ENAP	30h	Gratuito
	<p>Gestão do conhecimento no setor público</p> <p>https://www.escolavirtual.gov.br/curso/414</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Módulo 1: A gestão do conhecimento na era do conhecimento.</p> <p>Módulo 2: Governança em gestão do conhecimento.</p> <p>Módulo 3: Etapas para a implementação da gestão do conhecimento.</p>	ENAP	20h	Gratuito
<p>Adequação do home office e adaptação ao trabalho remoto (ergonomia, iluminação, postura e desenvolvimento do perfil apropriado)</p>	<p>Noções Básicas do Trabalho Remoto</p> <p>https://www.escolavirtual.gov.br/curso/293</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Módulo 1 - Trabalho remoto: organização da equipe e criação de plano de ação</p> <p>Módulo 2 - Condições para o trabalho remoto</p> <p>Módulo 3 - Como trabalhar em casa</p>	ENAP	10h	Gratuito
	<p>Teletrabalho e Educação a Distância</p> <p>https://www.escolavirtual.gov.br/curso/301</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Introdução ao teletrabalho. Conceitos.</p> <p>Ferramentas para teletrabalho.</p> <p>Sobre a Web.</p> <p>Educação.</p> <p>Tópicos sobre EaD.</p> <p>História da EaD.</p>	ENAP	8h	Gratuito

<p>Trabalho Remoto: Como se Adaptar à Nova Realidade</p> <p>https://www.udemy.com/course/trabalho-remoto-como-se-adaptar/</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Compreenda seu perfil de Trabalho</p> <p>Aumente sua performance e adapta-se ao Trabalho Remoto</p> <p>Saiba criar e Implementar uma Rotina</p> <p>Aprenda a gerir a sua rotina e a você mesmo</p> <p>Crie o espaço ideal para seu trabalho remoto</p> <p>Aprenda a trabalhar com Ferramentas de Gestão Online</p> <p>Conheça Técnicas de Execução e Gestão Pessoal</p>	<p>Udemy</p>	<p>2h</p>	<p>R\$22,90</p>
<p>Ergonomia Adaptada para Home Office ou trabalho remoto</p> <p>https://www.udemy.com/course/ergonomia-adaptada-para-home-office-ou-trabalho-remoto/</p>	<p>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</p> <p>Postura funcional da coluna</p> <p>Tempo de troca das posturas</p> <p>Regulagem e alinhamento dos itens de trabalho</p> <p>Adaptação do local de trabalho</p> <p>Criar itens ergonômicos</p> <p>Alongamentos</p> <p>Ergonomia em home office</p> <p>ergonomia em casa</p>	<p>Udemy</p>	<p>30 min</p>	<p>R\$22,90</p>

Além dos cursos de escolas de governo e de instituições privadas, há materiais disponibilizados pelo Ministério da Economia e outros órgãos públicos para orientar servidores em trabalho remoto, como manuais, guias, comunicados, “lives”, ciclos de palestras ou webinários, etc.

A construção das trilhas de conhecimento pode se basear nesse vasto material, contanto que se baseie nas seguintes premissas:

- **Programa completo**, que aborde os eixos “cultura digital”, “hard skills” (domínio

de softwares e ferramentas para o trabalho remoto) e “soft skills” (**Iteração**: desenvolvendo políticas, produtos e serviços de forma incremental e experimental; **Alfabetização de dados**: garantir que as decisões sejam orientadas por dados e que estes não sejam utilizados apenas no final; **Foco nos cidadãos**: os serviços públicos devem se concentrar na solução e manutenção das necessidades dos cidadãos; **Curiosidade**: buscando e tentando novas ideias ou formas de trabalhar; **Storytelling**: explicando a mudança de uma forma que crie suporte; **Insurgência**: desafiar o status quo e trabalhar com parceiros incomuns;

- **Abordagem prática sobre os problemas encontrados** nas entrevistas de gestores, a saber: **excesso de reuniões virtuais**; **dificuldades de comunicação**; **dificuldade de manter as pessoas engajadas**; **procrastinação e distrações** domésticas; **falta de iniciativa** dos servidores em buscar informações; **dificuldade para nivelar o conhecimento e treinar servidores recém chegados** à equipe;
- **Conteúdo voltado ao serviço público**;
- **Equilíbrio entre aprofundamento e acessibilidade**;
- **Razoável custo-benefício**.

Não se pretende com o programa de capacitação a verticalização do conteúdo. Intenta-se, apenas, facilitar o caminho para esses gestores, indicando o que se entende como extremamente útil e/ou minimamente necessário para dar esse salto do presencial para o remoto com mais consciência e tranquilidade.

Certo, porém, que a equipe responsável por este trabalho não tem a expertise necessária para construir uma proposta de programa de capacitação. Mesmo porque a escolha das disciplinas, o seu conteúdo programático e a carga horária haverão de ser indicadas pelos professores e especialistas. Essa construção da Trilha de Conhecimento há de ser feita com a parceria de escolas de governo e instituições privadas.

Ainda como forma de facilitar o trabalho de gestores e suas equipes remotas, pretende-se elaborar uma “Cartilha de boas práticas do trabalho remoto”, que apresente as normas do trabalho remoto, as posturas desejadas dos servidores, os canais para solução de problemas ou encaminhamento de demandas, bem como links para sistemas e treinamentos gratuitos.

Apresentada a proposta de solução e estabelecidas suas premissas, apresenta-se o seguinte plano de implementação:

Plano de Implementação
1ª Etapa: Identificação das maiores necessidades em termos de conhecimento para a gestão e execução do trabalho remoto.
2ª Etapa: Proposição de sequência de treinamentos (“Trilhas do Conhecimento”) para gestores e equipes em trabalho remoto, em parceria com escolas de governo e entidades privadas.
3ª Etapa: Busca de parceiros que possam ofertar os cursos.
4ª Etapa: Negociação com os departamentos de desenvolvimento de pessoas para a inserção dos treinamentos no plano de desenvolvimento das equipes remotas e efetiva oferta dos cursos com a adequada previsão orçamentária.
5ª Etapa: Proposta de alteração das normas de teletrabalho para prever a participação nos treinamentos como requisito para o ingresso em teletrabalho.
6ª Etapa: Ampla divulgação dos treinamentos para gestores e servidores.
7ª Etapa: Realização dos treinamentos.
8ª Etapa: Monitoramento e avaliação dos resultados do projeto.

5. CONCLUSÃO

De todo o exposto, verifica-se que a gestão do trabalho remoto é uma questão recente no âmbito da Administração Pública, que merece enfoque sob diversos aspectos. As dores externadas pelos gestores retratam as dificuldades decorrentes da ausência de preparação adequada para esse novo formato, que se impôs abruptamente em face do cenário de saúde pública.

Considerando a abrangência do tema, a partir do diagnóstico realizado, o grupo

apresentou sua sugestão de inventários de mudanças para correção de distorções identificadas, no âmbito da capacitação e das trilhas de conhecimento, que possam contribuir para a melhoria da gestão do trabalho remoto e, conseqüentemente, na melhoria do serviço ofertado ao cidadão.

A principal limitação do presente estudo é que foi baseado, precipuamente, em uma pesquisa colhida em um curto espaço de tempo, delimitada pela percepção dos gestores públicos. Estudos futuros poderiam contemplar um número maior de participantes, para que se possa ter uma visão geral do problema sob diversos paradigmas e posições de trabalho.

Em que pese essa limitação, as sugestões, longe de se constituírem numa proposta exaustiva, visam a contribuir com a análise a ser efetuada pelos diversos órgãos que integram o Ministério da Economia, no âmbito de sua atuação e considerando as peculiaridades do seu quadro de pessoal. Vale dizer, a opção pelas trilhas do conhecimento e pela elaboração de um manual, bem como o conteúdo desses materiais deverão ser pensados coletivamente, considerando os diversos *stakeholders*.

Em suma, o objetivo maior é trazer a gestão do trabalho remoto para o centro da discussão, colocando a capacitação como uma das formas de se aprimorar este processo, tão caro, tanto para os servidores públicos, que querem melhores condições de trabalho, quanto para o cidadão, que anseia pela qualidade dos serviços, sejam eles prestados à distância ou presencialmente.