



Enap

Gestão de Equipes em Trabalho Remoto

Módulo

3 Comunicação e engajamento de equipes





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.



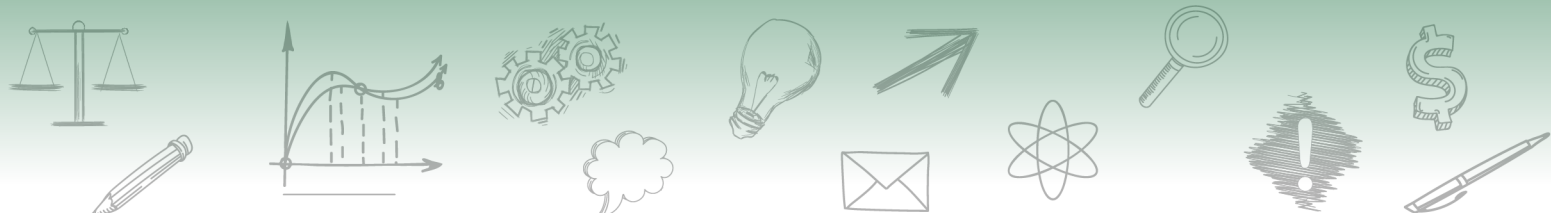
**Escola Nacional de
Administração Pública**

Enap, 2020

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

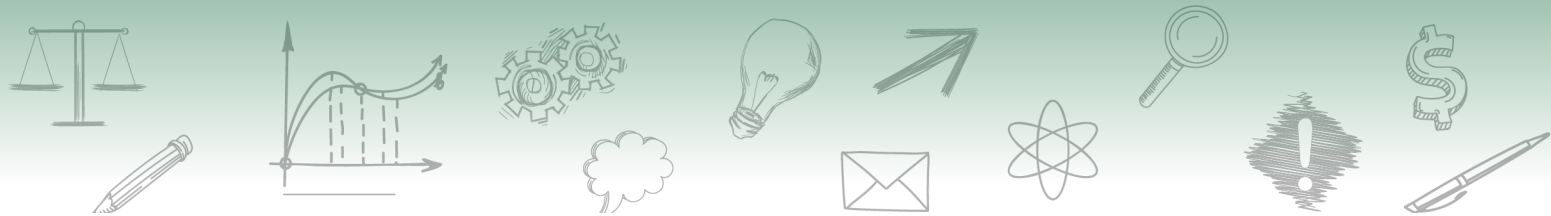
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

3.1 – Reuniões remotas	5
Reuniões de alinhamento	6
Reuniões de acompanhamento	8
Reuniões de retrospectiva	8
Reuniões de celebração	9
 3.2 – <i>Feedbacks</i>	 10
 3.3 – Ferramentas.....	 14





Módulo 3 Comunicação e engajamento de equipes

“Quem não se comunica, se trumbica”, dizia o bordão do apresentador de TV Chacrinha – e não é que há muita verdade nisso? Todas as pesquisas sobre clima organizacional apontam que as dificuldades organizacionais e as oportunidades de melhoria, entre outras coisas, estão no âmbito da comunicação.

Por que será que temos tantas dificuldades em nos comunicar? As organizações são sistemas altamente conversacionais, vivemos interagindo com nossa equipe ou com outras equipes, negociamos muitas vezes ao dia. Damos e recebemos *feedbacks*, mas ainda temos lacunas na nossa comunicação.

Essas lacunas ocorrem porque a realidade é percebida por cada um de nós por meio de filtros e vieses que temos. Mas o que são esses filtros individuais? São aqueles adquiridos com nossas experiências, personalidade, nossas crenças e valores. Com eles, formamos juízos sobre pessoas e fatos. Portanto, é muito importante ter consciência desses pontos para, na hora de uma conversa, ter controle e domínio sobre eles. Para que a comunicação seja mais assertiva e empática, é necessário que haja a checagem em determinados pontos da conversa, de modo que ocorra a compreensão pelo outro do que está sendo dito.

Outra questão que deve ser observada, mesmo no teletrabalho, é o excesso de informações e interrupções. Quando estiverem trabalhando de uma forma mais concentrada, as pessoas devem avisar à equipe e silenciar as interrupções digitais para evitar sobrecarga de comunicação, que é tão perniciosa quanto a escassez. Portanto, é importante poder contar com a comunicação de forma assíncrona (que não seja em tempo real), para que as pessoas respondam dentro das suas possibilidades de tempo.

Ao final desse terceiro módulo, você será capaz de discernir os tipos de reunião, saberá classificar e dar os diferentes tipos de *feedback*, terá entendido o que é a comunicação assertiva e quais são os princípios da comunicação-não-violenta, além de ser capaz de selecionar, de acordo com as necessidades da sua equipe, as ferramentas adequadas para o teletrabalho.

3.1 – Reuniões remotas

As reuniões no teletrabalho têm uma importância muito grande porque, além de atenderem a um objetivo principal, servem também a questões sociais, de comunicação, de engajamento e de inclusão. Saber o foco de cada reunião, preparar-se para elas e realizá-las com frequência é uma habilidade que o gestor deve adquirir.



É importante que você mantenha os horários e dias estabelecidos nos acordos de funcionamentos para que haja ritmo na equipe, porque isso – acredite – pode impactar positiva ou negativamente o time.

A sugestão é que as reuniões ocorram com uma periodicidade, no mínimo, semanal. Ressalte-se que a periodicidade das reuniões fica a cargo de cada equipe, mas é importante ter reuniões com maior frequência para construir ou aprofundar relacionamentos entre os membros.

Caso haja um teletrabalhador na equipe, ele deve ter prioridade, ou seja, o lema é: remotos primeiro. Todos devem se apresentar na plataforma digital da reunião, exceto se o combinado for que essa reunião será presencial e o teletrabalhador tiver que comparecer ao local de trabalho. Se sua equipe contar com pessoas em outras cidades, todos devem participar remotamente. Isso é o princípio da inclusão.

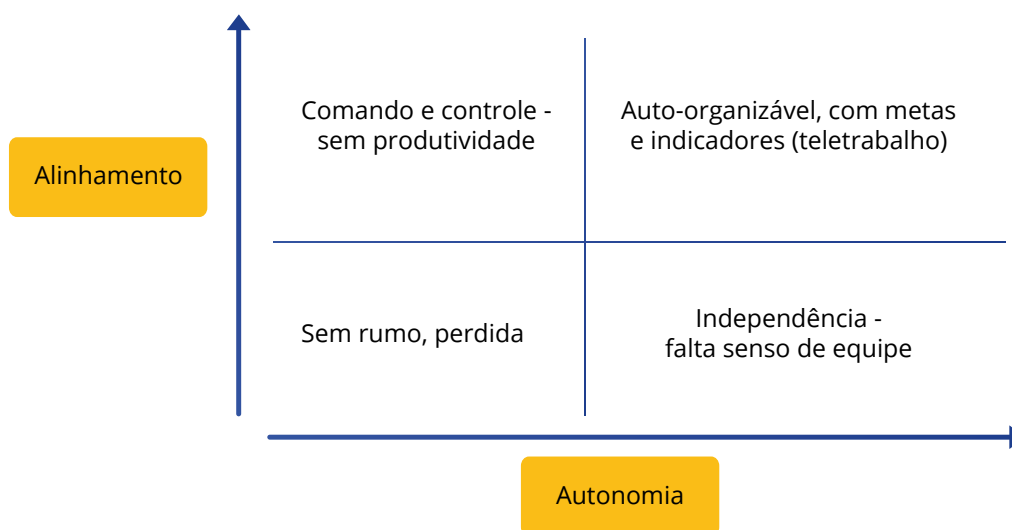
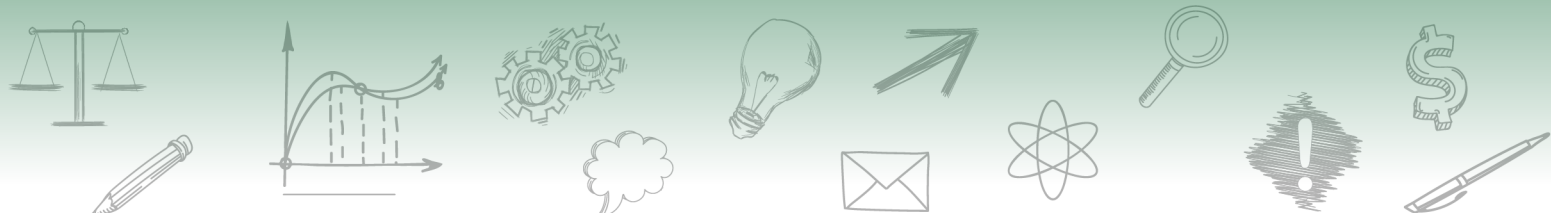
Lembrando que deve ter sido estabelecido na carta da equipe onde ficarão armazenadas as pautas e atas das reuniões, as decisões e os projetos, para que todos possam ter acesso e contribuam para a transparência da equipe.

Alguns itens da reunião que devem ser observados:

Antes	Durante	Após
• Tema • Objetivo • Resultados • Pauta • Participantes • Local • Dia • Duração	• Facilitador • Registro Ata (simples) • Controle do tempo • Resultados atingidos • Avaliação da reunião • Delegar	• Colocar ata no local combinado pela equipe. • Acompanhamento das delegações.

Reuniões de alinhamento

Essas reuniões, também chamadas de reuniões de planejamento, devem ocorrer no início da semana para que todos “fiquem na mesma página”, sejam alinhadas as expectativas de entregas, as restrições, as dúvidas e para que haja troca de informações. Uma equipe que trabalha com servidores remotos deve ter alinhamento e autonomia para poder funcionar de forma autogerenciável. Uma equipe somente alinhada, está apenas convivendo com gestor que atua no comando e controle. Então a responsabilidade do gestor é, além de alinhar, impulsionar a equipe para a autonomia e desempenho. Essas reuniões são uma das formas de poder apoiar essa evolução. Frisamos que autonomia não é independência, é saber fazer o que tem que ser feito e para quê.



Dicas:

- 1 Institua, juntamente com a equipe, o dia da semana e hora para esse tipo de reunião.
- 2 Estabeleça um tempo máximo de até 1 hora, lembrando que deve ser curta e objetiva, e tente chegar aos 30 minutos.
- 3 Reforce o objetivo da reunião e marque os participantes. Lembrando que reuniões com muitos participantes ficam dispersas. Se a equipe for muito grande, faça várias reuniões com subgrupos.
- 4 Estabeleça a ferramenta a ser utilizada e evite ficar mudando de ferramenta para que as pessoas não tenham que baixar aplicativos diversos.
- 5 Se for gravar a reunião, avise aos participantes. Grave sempre que um dos participantes não puder comparecer, a fim de que ele possa ser atualizado depois.
- 6 Mande uma pauta da reunião com antecedência e peça aos participantes que coloquem itens relevantes que sejam de interesse de todos ou peça informações necessárias.
- 7 Designe o facilitador da reunião (conduzir a reunião, observando a pauta e os assuntos a serem tratados) e o secretário (para fazer as anotações e a ata para ser enviada aos participantes).
- 8 Alterne as pessoas na facilitação da reunião, para que cada um possa viver essa experiência.
- 9 Inicie a reunião buscando saber como estão as pessoas, antes de entrar na pauta em si.
- 10 Solicite que todos fiquem com o microfone desligado, exceto quem estiver falando, e avise que as perguntas ou colocações podem ser feitas tanto verbalmente, quanto pelo chat da reunião, assim você privilegia também os que não gostam de falar em público.
- 11 Avaliem, ao final da reunião, o que poderia ter sido melhor visando “calibrar” as próximas reuniões, registrando, por exemplo, sugestões e comentários começando com “Que tal...”, “Que pena...”, “Que bom...”.
- 12 Faça melhorias nas reuniões continuamente, até que você e sua equipe achem o melhor formato!



Reuniões de acompanhamento

Essas reuniões podem não ser necessárias para todos. Devem ser realizadas a depender do perfil do servidor ou de uma atividade ou projeto – complexo ou novo – que ele esteja executando e que demande apoio mais próximo e constante.

São reuniões com intervalos de ocorrência mais curtos, mas não são reuniões de microgerenciamento. Servem para que o gestor se coloque a serviço do teletrabalhador para remover alguma barreira que esteja prejudicando o fluxo do trabalho, para resolver alguma dificuldade em relação a entregas de resultados ou ao engajamento com a equipe.

As reuniões de acompanhamento podem ser solicitadas tanto pelo gestor, quanto pelo servidor, ou podem estar previstas em uma agenda já acordada com horários e dias.

Os temas abordados nessas reuniões giram basicamente em torno das seguintes perguntas:

- a) Como você está se sentindo ao realizar essa atividade/projeto?
- b) Há algo bloqueando o seu progresso?
- c) Como posso ajudá-lo?

Reuniões de retrospectiva

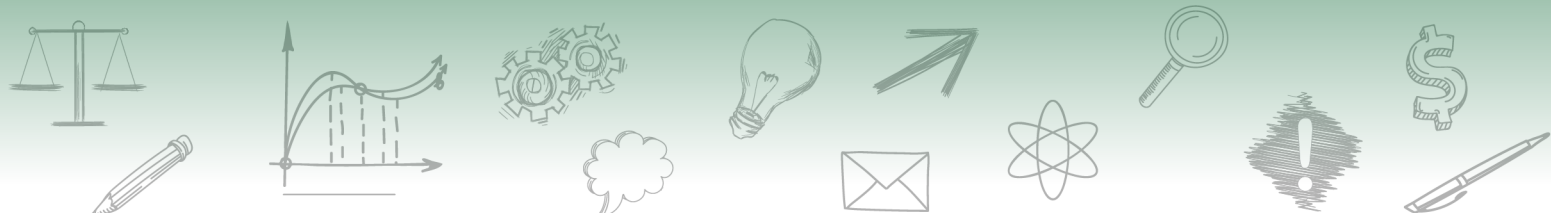
Esse tipo de reunião é realizado com a equipe, após entregas de resultados, para refletir sobre a atuação de todas e todos quanto aos resultados entregues ou quanto às relações interpessoais. É a hora das lições aprendidas.

Ao começar a reunião explique o objetivo e o que espera de cada participante para que a reunião alcance sua finalidade, dando visibilidade e prioridade ao que mais incomoda o grupo.

Uma boa reunião de retrospectiva torna visíveis os desafios que a equipe enfrenta, portanto, todos devem participar em busca de trabalhar melhor constantemente, em uma evolução contínua, pois sempre haverá desafios presentes no dia a dia de uma equipe.

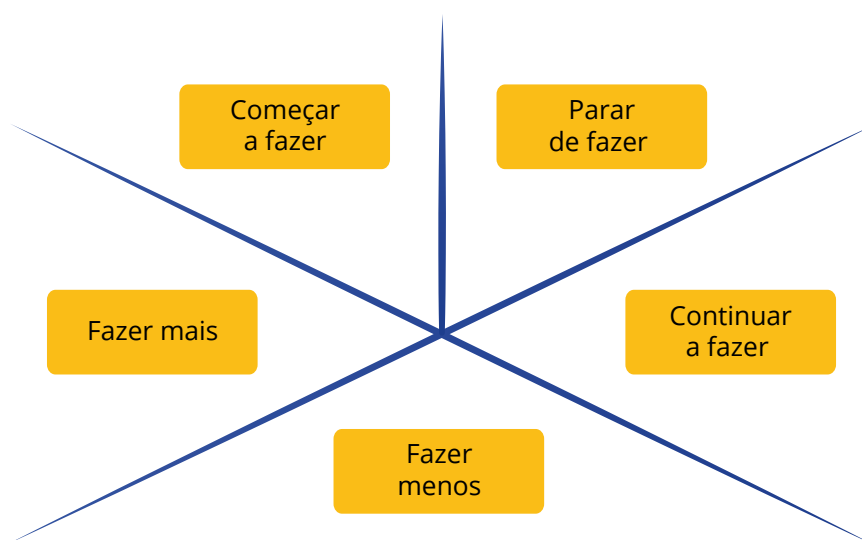
Para que possam ser realizadas algumas perguntas que não sejam ligadas diretamente aos resultados entregues e sim às questões interpessoais, a equipe vai precisar evoluir em maturidade, sentir que está em um ambiente psicológico seguro, e o gestor é um dos principais responsáveis por propiciar esse ambiente.

Ao finalizar a reunião, a equipe deverá ter programado um plano de ação, com foco em melhoria contínua, para remover as causas dos problemas. Esse plano contará com responsáveis atribuídos para cada ação, a fim de que essas ações possam ser avaliadas na próxima reunião.



Dicas:

- 1 Podem ocorrer uma vez por semana ou, no máximo, a cada 15 dias.
- 2 Essa reunião precisa de um facilitador, não obrigatoriamente o gestor.
- 3 Algumas perguntas que devem ser feitas para nortear a conversa: quais foram nossas entregas do período? Quais maiores dificuldades tivemos? Como fomos enquanto equipe?.
- 4 Acrescente outras perguntas e questões que façam sentido à equipe.
- 5 Use a Técnica Estrela do Mar para nortear o plano de ação.



Reuniões de celebração

Precisamos celebrar! Quais são os rituais da equipe no presencial? Como comemoramos os aniversários, datas importantes e conquistas? É importante, no teletrabalho, criar um calendário de datas e atividades a serem celebradas, assim como para os resultados alcançados. Precisamos comemorar os grandes resultados, mas também os pequenos, porque isso fornece à equipe uma sensação de realização e reconhecimento.

Essas reuniões podem ser virtuais ou presenciais, desde que sejam, de fato, realizadas. Quando um teletrabalhador aniversaria, faça um vídeo com os demais membros da equipe, ao vivo ou gravado, para que possam se sentir integrados. Outra possibilidade, é celebrar algumas conquistas pessoais como conclusão de cursos, nascimento de filhos, tempo de “casa” (anos de trabalho no órgão).

A ideia das reuniões de celebração é também engajar socialmente as pessoas da equipe e isso pode ser estimulado com canais de comunicação ou chats nos quais se possa tratar de temas aleatórios, compartilhar fotos, gifs, recomendações de lugares a serem visitados, entre outras coisas.



Não por acaso uma pesquisa da organização Workhuman, antiga [Globeforce](#), relatou que 89% dos entrevistados disseram que os relacionamentos no trabalho são importantes na qualidade de vida deles. Por isso, não deixe essas reuniões para “quando der”, porque não serão priorizadas se não estiverem agendadas e é importante que aconteçam!

3.2 – *Feedbacks*

Uma pesquisa de 2011, realizada pela Globoforce (atual Workhuman), aponta que 63% dos gestores não encaram *feedbacks* mais difíceis e 55% das pessoas acham suas avaliações de desempenho injustas. Há um nítido descompasso nessa comunicação.

Vamos começar a tratar, então, do *feedback* quando você assume um cargo de gestão ou quando um servidor vai trabalhar na sua equipe. Como é essa conversa? É só uma apresentação e o servidor recebe vários materiais para ler? Quando você, gestor, tiver um tempo, conversa com ele? Ou é feita uma ambientação naquela unidade e o acordo de desempenho é firmado?

Esse acordo é uma expectativa que o gestor tem sobre comportamentos e resultados que a pessoa deve entregar e pela qual ela será avaliada. Aí temos o primeiro passo da comunicação: acordo de desempenho e resultados.

O segundo passo seria o acompanhamento. Sim, porque é necessário esse acompanhamento e o constante *feedback*. Não basta aquele *feedback* feito uma vez ao ano, no dia da avaliação de desempenho, é preciso um *feedback* que oriente e reconheça as pessoas nas suas entregas.

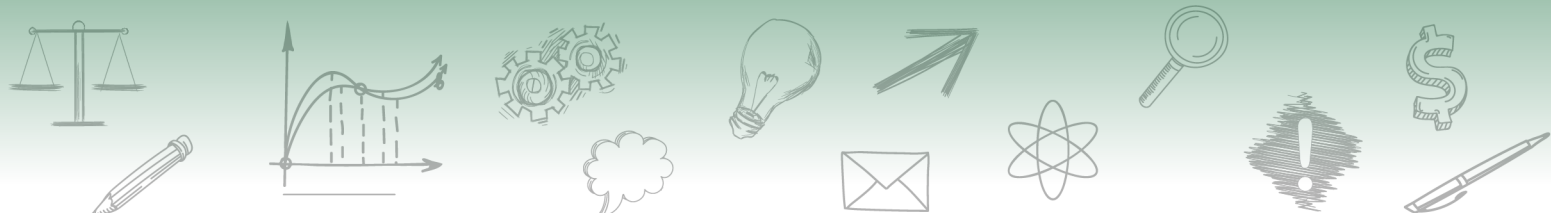
E como você encara o *feedback*? Quantos *feedbacks* você já deu em 2020? Como você se sentiu? Como a pessoa que recebeu se sentiu? Receber o *feedback* não significa aceitá-lo e essa talvez seja a maior dificuldade de o recebermos. Se não nos envolvermos na conversa, não conseguimos separarmos o que é útil do que não é.

E pedir *feedback*? Quantas vezes você já pediu? O hábito de pedir pode ajudar em uma mudança de cultura para *feedback* e a liderança, dando o exemplo, deverá ser a primeira pessoa a criar esse hábito. Isso pode influenciar positivamente a autoestima e a segurança psicológica de quem pede, já que a pessoa escolheu estar nesse lugar, o que a torna protagonista.

DESTAQUE

Nunca dê um *feedback* por escrito, se você pode oferecê-lo por vídeo ou por telefone.

E por quê? Porque a escrita pode ser fria e mal interpretada. O mais adequado, caso não seja possível presencialmente, é por vídeo ou por telefone, pois nos possibilitam sentir a voz do outro. O texto funciona, em alguns casos, mas não o mande imediatamente – passe para outros conferirem e criticarem, reflita até achar que está pronto para ser enviado.



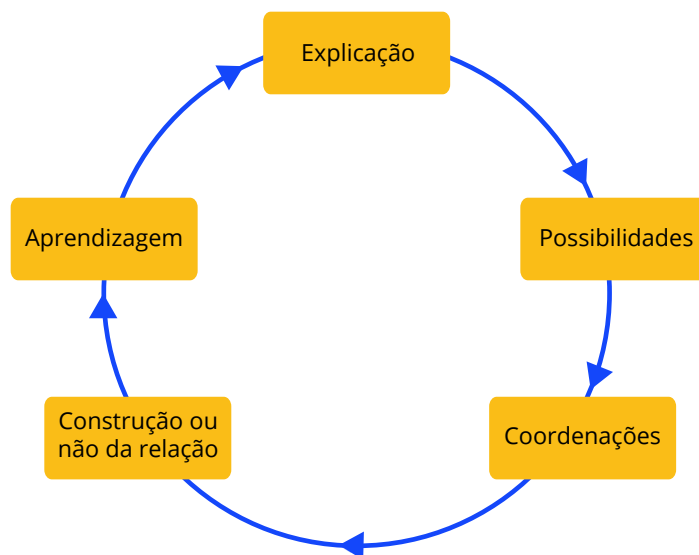
Os tipos de *feedback* são diferenciados a partir de seus objetivos. Temos três tipos de *feedback*: de reconhecimento – para agradecer, reconhecer e motivar; de orientação – para ajudar o receptor a melhorar suas capacidades e aprendizagem; e de avaliação – para classificar, ajustar, comparar e tomar decisões.

Diante disso, antes de oferecer o *feedback*, pergunte-se: qual meu objetivo em dar *feedback*? Esse *feedback* é correto e necessário no meu ponto de vista? E no ponto de vista do outro? E aí sim, a partir dessa elucidação, navegue por uma conversa com seu interlocutor de forma que possa abranger o início (o tipo de *feedback* que você dará), o corpo (que é escutar, perguntar, entender) e o fechamento (fechar a conversa com um compromisso, plano de ação, acordos, novas estratégias).

No *coach* ontológico é usada uma tipologia conversacional, um modelo que pode ser utilizado para qualquer tipo de conversa. Se estruturarmos o *feedback* nesse *framework*, podemos nos tornar mais assertivos na nossa comunicação. Essa tipologia traz a conversa para as ações que devem ser coordenadas entre o gestor e o servidor, com vistas ao alcance de resultados institucionais.

Seguimos com a apresentação e explicação do modelo.

Tipologia Conversacional



Vamos imaginar algo bem trivial para ser conversado, para que fique evidente que qualquer conversa se ajusta a essa tipologia.

A conversa será sobre a organização de um churrasco para o novo servidor que acaba de chegar. Primeiro, começamos com a **explicação** sobre a importância do churrasco para a equipe e porque devemos fazê-lo; depois vamos verificar quais são as **possibilidades** para serem analisadas: será em um dia de semana ou final de semana? Inclui ou não opções vegetarianas, com acompanhante ou não? Em seguida, **coordenar as ações**: quem faz o quê; depois, se o que ficou distribuído de



tarefas foi executado. Isso gera uma confiança na **construção** da relação ou, se não foi executado, gera desconfiança. E depois, qual foi o balanço de **aprendizagem** de se fazer um churrasco para novos membros da equipe.

Agora, vamos levar esse raciocínio para um exemplo de *feedback* sobre um desempenho do servidor no teletrabalho. Começando pela **explicação** – O Secretário não gostou da forma que os pareceres foram apresentados; **possibilidades** – como podemos fazer da próxima vez (pensar); **coordenar ações** – fluxo de como será a confecção e remessa dos pareceres e quem fará o quê; **construção de relação** – o fluxo foi bem executado e cada qual fez sua parte; **aprendizagem** – o que tem que ser mantido ou alterado.

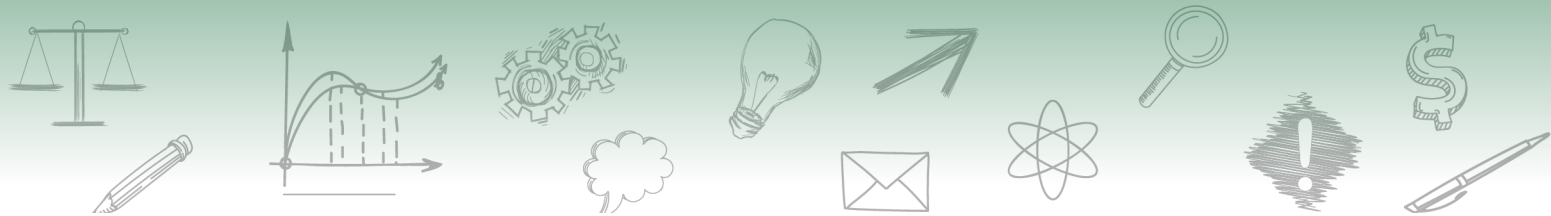
Diante desses exemplos, que tal você, gestor, tentar usar essa tipologia conversacional com um membro da sua equipe? Use no lugar e no momento em que for mais apropriado para você e para o servidor. Selecione o tema e aplique o modelo para praticar.

Uma outra metodologia bastante usada atualmente é a [comunicação não-violenta](#), também conhecida pela sigla CNV. Esse tipo de construção conversacional, desenvolvida por Marshall Rosenberg, tem foco na necessidade do outro – expressar honestamente e receber com empatia. E como isso ocorre?

Primeiro, começa-se pela **observação** – declaram-se fatos, sem julgamento, sem avaliação; então se expressa o **sentimento** do observador dos fatos, se ele está feliz, assustado, irritado, magoado, isso fala sobre [vulnerabilidade](#); depois, trata-se da **necessidade** que não foi ou foi atendida – listam-se os valores e desejos relacionados ao sentimento e depois citam-se de forma positiva os **pedidos** – o que o outro precisa fazer para satisfazer a necessidade.

Examine esse exemplo: “Roberto, quando eu vejo suas meias sujas no chão da sala, fico irritada porque preciso de mais ordem no espaço comum da casa. Você pode colocá-las na lavanderia?”. Nesse exemplo, temos a observação dos fatos (meias no chão da sala); há um sentimento (irritação – veja que o sentimento é do emissor e não provocada pelo interlocutor); há uma necessidade (do emissor que não foi atendida, que é a necessidade de ordem no espaço comum da casa) e o pedido (proposta de mudança – colocar as meias na lavanderia). Você percebe que não há julgamento? Toda a comunicação é realizada em cima dos fatos, das observações e não em cima de juízos.

Vejamos essa outra situação a título de exemplo: “Maria, o relatório que você me entregou estava fora do prazo solicitado. Fico zangada quando isso ocorre, porque preciso que o prazo seja cumprido para não atrasar minha revisão. Portanto, solicito que, em uma próxima vez, você cumpra os prazos estabelecidos ou negocie comigo outros prazos, caso seja necessário”. O que você achou dessa comunicação? Sugerimos que teste esses componentes da comunicação não-violenta nas suas conversas com as pessoas da equipe.



SAIBA MAIS

Assista ao vídeo sobre [comunicação-não-violenta e empatia](#) de Carolina Nalon.

Se quiser mais, assista também ao vídeo de Brené Brown sobre o [poder da vulnerabilidade](#), nossa capacidade de criar empatia e pertencer.

Reforçamos que o *feedback* por escrito deve ser evitado porque, dependendo de como for feito, pode ser prejudicial. Entretanto, nas ocasiões em que for impossível fazê-lo face a face, é melhor que seja por escrito do que simplesmente não aconteça. Nesse cenário, há uma técnica que pode ajudar, chamada “*Feedback Wrap*”, em que alguns passos são seguidos com o intuito de melhorar seu *feedback*:

1º passo: Descreva seu contexto – informe a pessoa qual é o seu contexto, ou seja, o que você está fazendo naquele momento que o motivou ao dar o *feedback*. Por exemplo: “Maria, estou lendo aqui o seu relatório e fiquei com algumas dúvidas...”.

2º passo: Liste suas observações – fatos e experiências do que você viu no trabalho do outro. Exemplo: “vi que, no relatório, você não colocou o fluxo do orçamento e nem o diagrama que eu solicitei anteriormente...”. Narre também as coisas positivas. “Gostei muito da apresentação proposta por você...”. Liste essas observações priorizando por valor, aquelas mais importantes primeiro.

3º passo: Expresse suas emoções – “Fiquei frustrado ao perceber que o diagrama não estava no relatório...” ou “fiquei feliz com essa nova proposta que você fez...”.

4º passo: Finalize com sugestões de alterações úteis.

5º passo: “Enrole” o *feedback* e envie.

SAIBA MAIS

Assista ao vídeo sobre *Feedback Wrap* com Jurgen Appelo: <https://www.youtube.com/watch?v=YTh8bDyDz9c>

Agora, sabe o que é mais importante? Que você pare e reserve um horário na sua agenda com os servidores da sua equipe para, semanalmente, dar um *feedback* de cinco a quinze minutos a cada um deles. Se sua equipe for enorme, separe-os em um espaço de tempo maior na agenda ou dê *feedbacks* àqueles que estão mais ligados diretamente a você, estimulando que outros gestores da sua área façam o mesmo.

Vamos lá: separe o tempo, agende com as pessoas, escolha algumas situações que você quer falar, seja para orientar, reconhecer ou avaliar e chame cada um deles para uma conversa presencial. Aplique uma das metodologias anteriormente citadas se tiver necessidade. Depois, veja o efeito da sua atuação na equipe!



3.3 – Ferramentas

Ferramentas são itens importantes no teletrabalho, mas não acredite que basta ter uma porção delas e tudo funcionará. O importante, antes da ferramenta, é entender o contexto do teletrabalho e desenvolver as competências necessárias; as ferramentas entram como apoio a essa modalidade de trabalho e como facilitadora da produtividade da equipe.

Hoje, temos uma variedade de aplicativos e ferramentas no mercado que servem a diversos fins, podendo ser alternadas de acordo com o interesse da equipe e sua usabilidade. Você, telegestor, e a equipe devem selecionar aquelas que melhor servem às necessidades do trabalho, devendo testar várias delas para uma mesma finalidade, até escolher a mais adequada, incluindo as propostas pelo seu órgão e o e-mail corporativo. Lembrem-se que todas têm seus prós e contras.

DESTAQUE

De forma geral, as ferramentas mais usadas são as de comunicação. É necessário reforçar que as comunicações síncronas, por vídeo-chamada ou videoconferência, devem ser pontuais, porque ao fazer desse tipo de comunicação a principal, você poderá estar atrapalhando a produção do time. Quanto mais você “abusar” das videoconferências, mais estará tirando a concentração da equipe e, eventualmente, gerando ansiedade nas pessoas.

As comunicações assíncronas, utilizando a ferramenta adequada, são ótimas para dar apoio e transparência ao time, além de respeitarem os horários de trabalho e de descanso de cada membro da equipe.

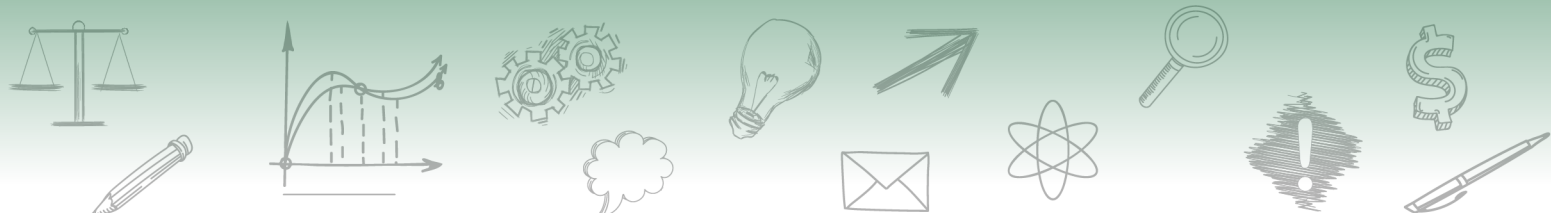
A equipe vai precisar de, no mínimo, uma ferramenta para:

- Trabalhar remotamente.
- Trocar mensagens rápidas e bate-papo.
- Realizar videoconferência (reuniões online).
- Publicar documentos, compartilhar arquivos e trabalhar em equipe.
- Gerenciar o fluxo de trabalho.

Apresentamos, aqui, algumas ferramentas que podem ajudar na montagem do kit de ferramentas da equipe, lembrando, no entanto, que a cada dia novas ferramentas surgirão no mercado. Muitas apresentam tanto versões gratuitas, quanto pagas.

1. Para compartilhar e gerenciar projetos, fluxo de trabalho, atividades com a equipe:

- Slack: <https://slack.com/intl/pt-br/>
- Trello: <https://trello.com/pt-BR>
- Asana: <https://asana.com/pt>
- Basecamp: <https://basecamp.com/>



2. Para *feedbacks*, reuniões rápidas, acompanhamento individual:

- Whatsapp: <https://web.whatsapp.com/> (chamada de vídeo e áudio com até 8 pessoas)

3. Para realizar videoconferências (quando for com equipes maiores, apresentações com compartilhamento de telas, discussão mais aprofundada):

- Zoom: <https://zoom.us/>
- Teams: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/microsoft-teams/free>
- Google Meet: <https://apps.google.com/meet/>

Dicas para videoconferência:

- Use uma internet estável.
- Teste as ferramentas com antecedência.
- Use fone de ouvido, pois canaliza melhor o áudio.
- Sempre que possível, deixe a câmera de vídeo ligada – no trabalho remoto ver as pessoas é importante para otimizar a comunicação.
- Se estiver sobrecarregando sua internet ou travando, desligue a câmera de vídeo e avise aos participantes.
- Deixe o microfone desligado quando outra pessoa estiver falando, para evitar ruídos do ambiente.
- Quando quiser falar, faça um sinal ou escreva no chat.
- Tenha por perto um bloco de anotações e outros materiais necessários, além de água disponível.
- Respeite o tempo da reunião. Se ultrapassar 1 hora, dê uma pausa de 5 minutos.
- Esteja presente, de fato, na reunião, e exercite a escuta ativa e empatia com os colegas.
- Selecione uma ferramenta pela que possa compartilhar a tela e que tenha recursos de vídeo e gravação.

4. Para edição de textos, planilhas e apresentações compartilhados – G Suite

- Google Documentos: https://www.google.com/intl/pt_br/docs/about/
- Google Planilhas: <https://www.google.com/intl/pt-BR/sheets/about/>
- Google Apresentações: <https://www.google.com/intl/pt-BR/slides/about/>

5. Para compartilhamento de arquivos e documentos de forma mais segura:

- Dropbox: https://www.dropbox.com/pt_BR/
- Google Drive: https://www.google.com/intl/pt-BR_ALL/drive/

6. Para comunicação rápida (mistura de mensagens e e-mail)

- Telegram: <https://web.telegram.org/#/login>
- WhatsApp, Slack



Ressalte-se que o WhatsApp não é ferramenta de trabalho remoto, ele deve ser usado para mensagens rápidas e urgentes e que necessitam de respostas naquele momento. Não faça dele um hábito. Se a mensagem não precisar ser respondida naquele momento, use outro canal. Instrua a equipe a colocar no status a sua disponibilidade de tempo, para que todos fiquem cientes e possam respeitar.

7. Para facilitação visual e trabalhos colaborativos:

- Miro: <https://miro.com/signup/>
- Mural: <https://www.mural.co/>

8. Para relaxamento e meditação:

- Headspace: <https://my.headspace.com/>
- Insight Timer: aplicativo Android e IOS
- Vivo Meditação: aplicativo Android e IOS

Ao selecionar as ferramentas, pense que o ideal é que as escolhidas atendam às necessidades da equipe. Não é necessário, por exemplo, ter uma ferramenta de videoconferência se a equipe não possui essa prática.