



Enap

Gestão de Equipes em Trabalho Remoto

Módulo

1 O mundo do trabalho e seu impacto no serviço público



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.

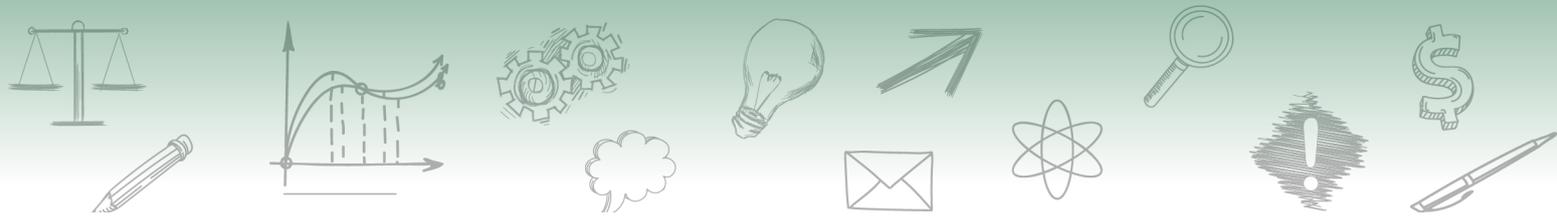


Enap, 2020

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

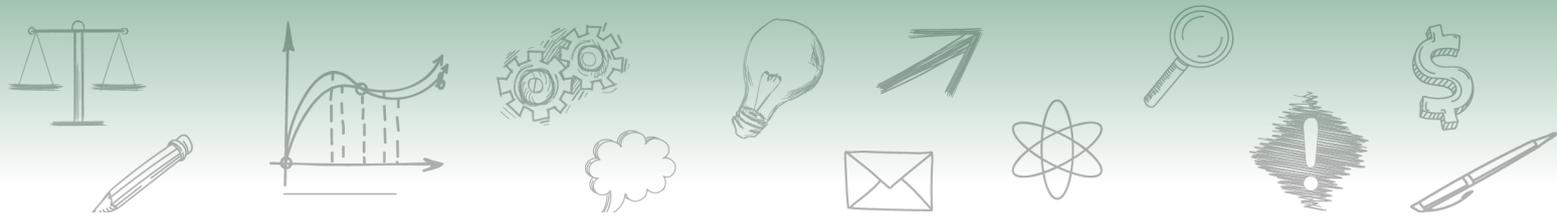
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

1.1 - As mudanças no mundo e seu impacto no trabalho	5
1.2 - Novos vínculos e formas de se relacionar com o trabalho	8
1.3 - Objetivo e benefícios do teletrabalho	11





Módulo

1 O mundo do trabalho e seu impacto no serviço público

Ao final deste primeiro módulo, você terá compreendido como mudanças no mundo contemporâneo impactam o trabalho, reconhecerá o teletrabalho como uma nova forma de ocupação e será capaz de identificar tanto o objetivo quanto os benefícios do teletrabalho.

1.1 - As mudanças no mundo e seu impacto no trabalho

Que o mundo vem passando por mudanças é algo sabido por todos, mas por que isso é tão falado nos dias de hoje? Porque essas mudanças estão ocorrendo de forma cada vez mais veloz e em ciclos mais curtos, de forma exponencial. Elas contribuem para a chamada Quarta Revolução Industrial. O autor desse conceito e fundador do Fórum Econômico Mundial, [Klaus Schwab](#), diz que “estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, alcance e complexidade, a transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes”.

Como seria essa transformação industrial e seu impacto no mundo do trabalho? As mudanças nas fases da Revolução Industrial ocorreram por conta da inserção da tecnologia e inovações nos processos de trabalho, trazendo consequências para o mercado de trabalho e para as relações homem-trabalho. As fases da Revolução estão elencadas abaixo:

- Primeira fase:

Surgiu no final do século XVIII, na Inglaterra, com a mecanização da indústria e o surgimento da máquina a vapor. As pessoas foram para dentro da fábrica, para o trabalho fabril e industrial, com novas relações de trabalho, causando a dispensa dos profissionais que se dedicavam à manufatura e que estavam obsoletos com os novos processos da mecanização, causando muitas revoltas aos trabalhadores.

- Segunda fase:

Continua a mudança, com avanços na indústria, produção de petróleo, energia elétrica, automóveis, produção em massa de bens de consumo em meados do século XIX. Os profissionais foram colocados para trabalhar em linhas de montagem. A questão da produtividade começa a surgir com a organização e racionalização do trabalho, introduzindo os modelos conhecidos na administração como taylorismo e fordismo.

- Terceira fase:

Surgiu após a Segunda Guerra Mundial, em meados do século XX, e foi caracterizada pelo surgimento do computador, da internet e da automação, com o mandamento de fazer mais com menos, como foco no controle de qualidade, substituição da mão de



obra, precarização do trabalho com terceirização e o computador excluindo profissionais de postos de trabalho, revelando um grande analfabetismo digital. Aqui, surgiram os primeiros postos de trabalho denominados teletrabalho.

- Quarta fase:

É a que vivemos atualmente, caracterizada pelas novas tecnologias como inteligência artificial, internet das coisas, conexão entre elas e/ou com pessoas. Isso poderá diminuir radicalmente a mão de obra na indústria e várias profissões conhecidas, como também poderá fazer surgir novas atividades e profissões que não temos hoje, tal qual estudo apresentado no Fórum Econômico de Davos 2020, denominado [“Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy”](#).

Hoje, com a Quarta Revolução Industrial, também vivemos em um mundo chamado VUCA, um acrônimo usado inicialmente pelo exército norte-americano, que significa V – Volátil, U – Incerto (*uncertainty*), C – Complexo e A – Ambíguo. E o que isso quer dizer? Quer dizer que as mudanças estão cada vez mais aceleradas, que as respostas do passado não respondem mais às perguntas atuais, que temos muitas variáveis e muitos atores simultaneamente relacionados ao mesmo fenômeno, o que nos leva à necessidade de avaliar uma situação por diversos ângulos. Sobre o contexto VUCA, assista ao vídeo abaixo com Camila Medeiros, Coordenadora-Geral de Gestão do Conhecimento, Tecnologia e Prêmios da Enap:

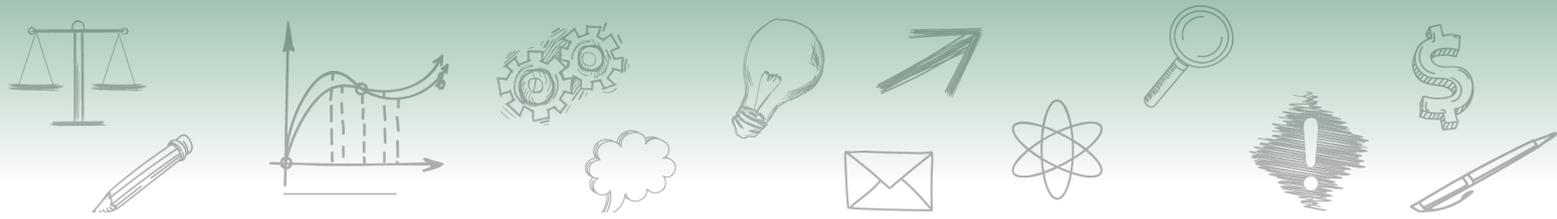
 Vídeo – [Mundo VUCA](#)

E se o mundo está mudando, você deve se perguntar como está se posicionando diante das mudanças. Está sendo protagonista ou vítima da mudança? Essa reflexão é importante, pois fala diretamente com a liderança.

O papel do líder é vital em um processo de mudança, tendo em vista que ele é chamado para alavancar o processo de transformação organizacional e essa transformação passa pelas pessoas. Se ele, no entanto, não estiver percebendo a mudança, como poderá ser o agente da transformação e apoiar as pessoas nessa travessia?

Muitas vezes falamos desse mundo VUCA, mas como se para nós, servidores públicos, fosse algo distante ou que causasse impacto apenas nas empresas privadas. Hoje, com a Covid-19, parece não restar dúvidas de que estamos todos sujeitos a esses impactos de aceleração e transformação. Para ir além, seguem algumas perguntas a fim de que você faça uma reflexão sobre essas questões e tenha um melhor panorama sobre a situação:

- No trabalho, nossos resultados podem ser **afetados** por leis, normas, decisões políticas, decisões judiciais, escândalos, vídeos viralizados nas mídias, adoção de novas tecnologias?
- Temos dificuldade de **prever** se o que fazemos hoje será viável daqui a 1 ano? Se nossos projetos serão implementados?
- Atuamos em um **sistema** onde os eventos e acontecimentos surgem sem que seja possível estabelecer, a priori, uma simples relação de causa e efeito? Temos um crescente nível de interdependência entre órgãos e Poderes?



- **Não temos clareza** sobre quais requisitos ou atributos são valorizados pelos servidores, pelos dirigentes, pelas diversas gerações?

Bom, se você respondeu afirmativamente a pelo menos três questões, você trabalha inserido em um mundo VUCA, impactado pela aceleração das mudanças.

Tais mudanças estão sendo provocadas especialmente pelo avanço exponencial da tecnologia, e não estão distantes disso as transformações que vamos percebendo dentro do governo, como podemos perceber pelas manchetes abaixo:



A tecnologia impõe ao governo a necessidade de processos mais ágeis, de inovação e de entrega de valor para a sociedade, sendo preciso escalar os serviços a todos os cidadãos e incluir as pessoas nessa nova onda.

Para atender a essas demandas, precisamos incluir digitalmente os servidores e gestores dos diversos órgãos, oportunizar o desenvolvimento de competências digitais para lidar com o mundo cada vez mais informatizado, mudar a mentalidade para novos processos de trabalho, automatizando as tarefas mais repetitivas.

Hoje, o cidadão não quer sair da sua casa, enfrentar filas e gastar tempo em locomoção para ter acesso aos serviços de seu interesse se ele pode fazer isso por aplicativos, computador ou outros meios tecnológicos. Dar ao cidadão outras possibilidades de fazer o que ele precisa fazer passa precisamente pelo desenvolvimento de um pensamento digital.

E o desafio é justamente esse: Quais processos de trabalho da sua área podem ser automatizados? Quais entregas você faz ao seu cliente interno ou externo (cidadão) que teriam mais valor se fossem digitais? E quais você não faz e que poderia fazer com a tecnologia e alcançar mais pessoas?

Essas questões são importantes, por isso sugere-se que você faça uma lista dessas possibilidades e uma lista das pessoas da sua equipe que estão ou precisam estar preparadas para essa nova realidade. Assim, você começa a desenhar transformações na área em que atua, ampliando o seu modelo mental – de gestor – em consonância com a transformação digital que vem sendo realizada pelo governo.



1.2 - Novos vínculos e formas de se relacionar com o trabalho

A tecnologia está impactando não apenas o seu modo de viver, ela também está impactando – ou impactará – o seu modo de trabalhar e a relação das pessoas com o trabalho. Os trabalhos que tinham um caráter mais voltado à manufatura foram evoluindo para serem automatizados e feitos por máquinas.

Carreiras no governo serão extintas e precisaremos de novas carreiras para lidar com esse desafio, pois será necessário contar com mais “servidores do conhecimento” e liderar uma inclusão digital cada vez maior, tal qual anunciada na manchete abaixo do jornal Correio Braziliense, em 2019, referindo-se a um estudo realizado pelo IPEA e ENAP sobre o mercado de trabalho.

Tecnologia impacta carreiras no governo e algumas poderão até desaparecer

Técnicos de contabilidade, serventes de limpeza e agentes administrativos estão entre as ocupações mais afetadas pela automação no serviço público federal, segundo estudo feito pela Enap em parceria com o Ipea

MB Maria Eduarda Cardim

postado em 24/12/2019 06:00 / atualizado em 24/12/2019 10:10

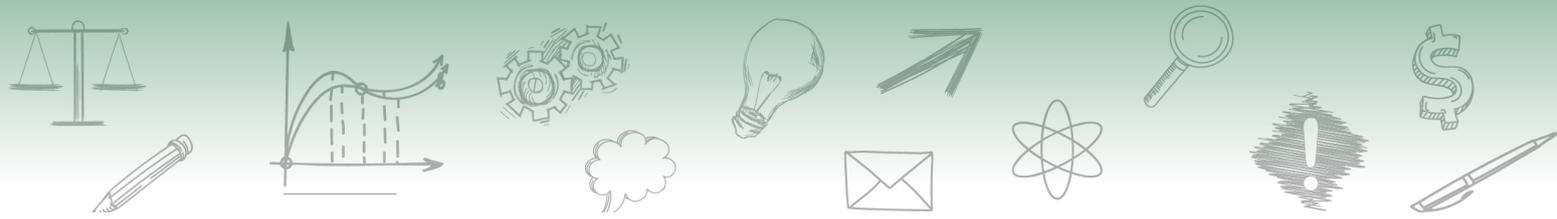


Nessa toada, vimos a ascensão de alguns conhecimentos como os das áreas denominadas STEM, acrônimo inglês para os conhecimentos de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática, que serão mais exigidos e não de forma isolada, mas interligados e de forma multidisciplinar, preparando as pessoas para uma exigência do mercado de trabalho futuro.

Segundo discutido no Fórum Mundial de Davos, as habilidades necessárias ao profissional para 2020 são:



Como você está em relação a essas competências? Quais são as que você precisa aprimorar ou adquirir? Liste-as e pergunte a sua equipe para que juntos possam fazer uma avaliação e, se possível, acrescentar no plano de desenvolvimento.



Com toda essa mudança tecnológica, mudou o trabalho e mudou a forma de trabalhar. As gerações chamadas *millenial* e geração Z (nativas digitais) começaram a questionar a necessidade de ficar dentro de empresas, órgãos e fábricas para entregar resultados que não dependiam de jornada de trabalho. Passaram então a reivindicar jornadas flexíveis de trabalho, nas quais fossem possíveis conciliar e integrar sua vida pessoal e profissional, sem abrir mão de uma ou de outra. O trabalho remoto, nesse contexto, é visto como uma possibilidade, segundo 68% da geração *millenial* respondente de uma pesquisa realizada pelo [After College](#) em 2015.

Em outra [pesquisa](#), da Gallup, 54% dos trabalhadores disseram que deixariam seus escritórios por outros que oferecessem horários flexíveis de trabalho, o que não quer dizer exatamente o teletrabalho de segunda à sexta-feira, mas com a possibilidade de ter dias dentro da empresa e outros fora da sede.

Essa flexibilidade do trabalho trouxe também novas formas de trabalhar e de possuir vínculo profissional: as carreiras não são mais tão lineares e nem estáveis, o mesmo movimento que vamos observando no serviço público em relação à perda da estabilidade de servidores, avaliação de desempenho, novos arranjos institucionais para “compartilhar” pessoas. Os vínculos trabalhistas estão se diversificando e hoje podemos conferir essa diversidade dentro de uma empresa ou órgão público:



Com a flexibilidade do trabalho, que funciona como um guarda-chuva, o teletrabalho, que não é algo novo, é uma dessas formas de flexibilização e vem ganhando peso. O trabalho remoto está sendo enfatizado por muitas empresas e órgãos públicos, tendo sido o Serpro um dos primeiros a vivenciarem essa experiência, em um projeto piloto de 2005, seguido de vários outros órgãos como o Tribunal de Contas da União – TCU, a Advocacia Geral da União – AGU, o Tribunal Superior do Trabalho – TST e o Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

É certo que o trabalho, por muito tempo, teve má reputação e era considerado um “mal necessário”. Na Grécia Antiga, os pensadores idealizavam o ócio, a atividade pensante. A vida contemplativa era para poucos, portanto elitista, enquanto o trabalho, oposto ao ócio, ficava



para escravos, pessoas consideradas inferiores. Na Idade Média, a Igreja Romana colocava o trabalho como uma maldição, as pessoas tinham que seguir os exemplos dos monges e não acumular riqueza - a palavra era “renúncia”.

SAIBA MAIS

A origem da palavra trabalho vem do termo em latim *tripalium*, que era, a princípio, um instrumento utilizado na lavoura. Em fins do século VI, este passou a ser também o nome de um [instrumento romano de tortura](#).

O trabalho, entretanto, mudou substancialmente e as relações com ele também. Hoje, dentro das organizações, presenciamos o crescimento da preocupação genuína com a qualidade de vida no trabalho, com a felicidade e o bem-estar.

Uma [pesquisa](#) no Reino Unido concluiu que trabalhadores felizes são 20% mais produtivos e que o engajamento está em ascensão nos Estados Unidos. Isso significa que, sim, o trabalho pode se configurar como lugar de ser feliz. As empresas perceberam isso e vem investindo em programas de bem-estar e em ambientes, práticas e políticas de gestão de pessoas que ratificam esse movimento, tratando a felicidade como um vetor estratégico, levando em consideração que pessoas felizes são mais produtivas e constroem relacionamentos mais positivos.

Mas o que é felicidade? Para o psicólogo Martin Seligman, a felicidade é um bem-estar subjetivo, a sensação de que, apesar de tudo, a vida vale a pena, e o equilíbrio entre a vida profissional e o pessoal trazido pelo teletrabalho pode facilitar o alcance da felicidade.

Para concretizar esse pensamento, Seligman elaborou um modelo denominado PERMA, um acrônimo de palavras em inglês (formado pelas letras iniciais de palavras), que em português significam:

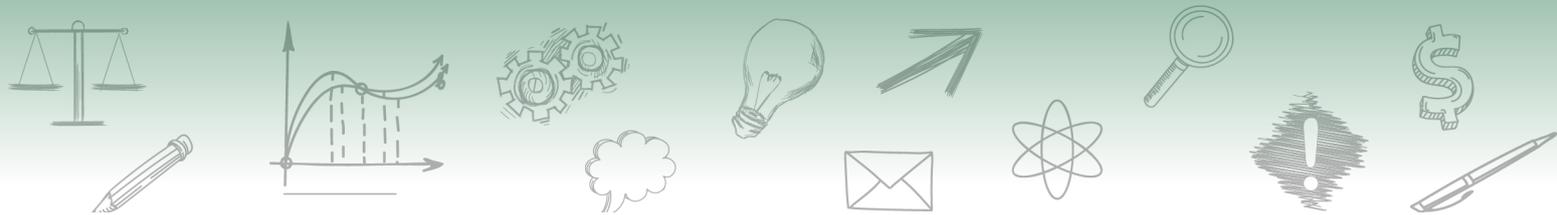
P – Emoções positivas: como você coloca emoções positivas na sua vida? Em qual proporção? Emoções como gratidão, paz, amor, inspiração contribuem para o bem-estar.

E – Engajamento: como você está se engajando com as atividades que você faz? E com o seu trabalho? Quanto você está presente na sua vida?

R – Relacionamentos positivos: quais relações proporcionam crescimento para você? São relações apoiadoras? Quem faz parte da sua rede de apoio? As boas [relações](#) são fundamentais para a sensação de bem-estar das pessoas.

M – Significado: precisamos ter significado e propósito naquilo que fazemos e que vai além de nós mesmos. Em que causa você vem se inserindo?

A – Realização: A capacidade de entregar resultados, realizar algo, alcançar metas, é importante para que possamos nos autodesenvolver e estimular a autoestima.



Essa perspectiva de felicidade se transforma em um possível indicador que você pode investigar com a sua equipe, começando por uma simples pergunta:

DESTAQUE

De 0 a 10, o quanto você está feliz hoje?

As apostas dos novos tempos, diante de tantas possibilidades tecnológicas, aplicativos e videoconferências, são as práticas que colocam a pessoa no centro e tornam a gestão mais humanizada.

Assim, o teletrabalho vem ao encontro das necessidades relacionadas à qualidade de vida dos servidores. Em uma época onde as carreiras não são mais lineares, eles esperam poder conciliar os sonhos pessoais e profissionais em carreiras que possibilitam as pessoas viverem suas multipotencialidades. É compreensível que as pessoas não queiram mais esperar a aposentadoria para experimentar seus variados talentos.

1.3 - Objetivo e benefícios do teletrabalho

DESTAQUE

Quando é imprescindível se concentrar em um trabalho importante, o que você faz?

Muitas respostas a essa pergunta são semelhantes a: colocar fone de ouvido, sair mais tarde ou chegar mais cedo ao trabalho, fechar a porta e ficar só, etc. Veja que todas têm em comum o isolamento, ou seja, o afastar-se das distrações. Isso significa que o local de trabalho presencial, muitas vezes, é onde menos conseguimos produzir porque costuma haver grande quantidade de interferências.

SAIBA MAIS

Assista ao vídeo de Jason Fried, cuja teoria diz que o escritório não é um bom lugar para realizar o trabalho. Ele apresenta os principais problemas e oferece três sugestões para fazer o trabalho funcionar:

https://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work?language=pt-br

O teletrabalho “é a prestação de serviços 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”, segundo o art. 75-B incluído na [CLT](#) em 2017.



O objetivo de oferecer a modalidade de teletrabalho na organização tem uma contrapartida que deve ser muito clara para ambas as partes – Organização e Teletrabalhador. Há o benefício em relação à qualidade de vida e bem-estar do servidor, mas há também um aumento de produtividade e de qualidade de resultados para o órgão.

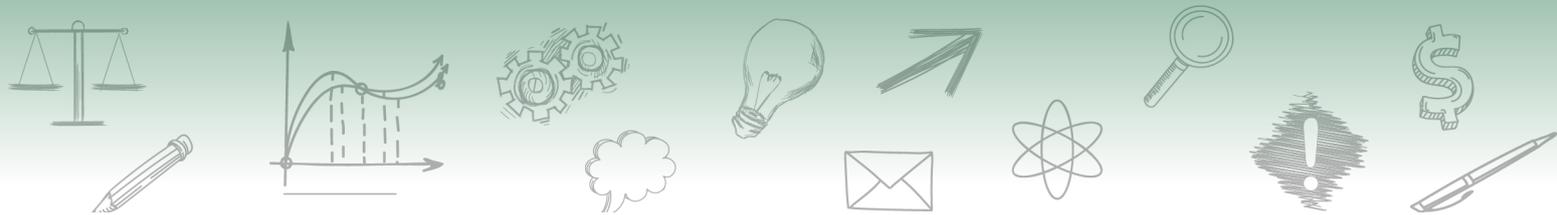
Sendo assim, o teletrabalhador deve ser um profissional engajado e que já faz boas entregas no presencial, caso contrário poderá ter problemas de adaptação e de desempenho.

O teletrabalho, na nova economia digital, onde os profissionais do conhecimento são valorizados, tornou-se uma das grandes apostas das organizações para atrair e engajar talentos, tornando-se atrativa aos olhos dos servidores que querem vivenciar essa experiência e para as instituições que buscam ser mais produtivas.

Para Goulart (2009), o teletrabalho traz benefícios para a instituição como: redução de custos, aumento de produtividade, redução de absenteísmo, melhoria do clima organizacional, melhoria da qualidade de vida no trabalho do servidor, entre outros. Para o servidor, traz benefícios como: maior convivência com a família, redução de custos e riscos com deslocamentos, melhor administração do seu tempo, redução de estresse e da tensão profissional, entre outros, são também relatados.

Por outro lado, isolamento profissional, compartilhamento do espaço familiar com o de trabalho, diminuição da troca de conhecimento e de aprendizagem são pontos que podem prejudicar a pessoa no teletrabalho. Esses pontos devem ser acompanhados, inclusive com indicadores, pois o teletrabalho deve atender de forma positiva a quatro ecossistemas, que são pilares para sua implantação:





Detalhando os ecossistemas, temos:

- **Servidor e família:**

É importante que, quando o servidor for para o teletrabalho, o gestor entenda o seu contexto familiar, para que possa haver uma rede de apoio. É muito comum a família exigir mais do teletrabalhador, por achar que, pela sua presença na casa, ele deve estar sempre disponível. Por isso, oriente o servidor a fazer acordos com a família antes de optar pelo teletrabalho, assim terá o apoio necessário e mais tranquilidade emocional para realizar a entrega dos seus resultados profissionais.

- **Gestor e equipe presencial:**

O benefício refletido para o gestor diz respeito às entregas realizadas para a área, ao clima organizacional da unidade e ao engajamento do servidor. Isso faz com que os trabalhos tenham fluidez. Quanto à equipe, é muito importante que esteja sempre inserida nas decisões que impactam as atividades da área. O teletrabalhador pode fazer entregas para a equipe, ou trabalhar junto com algum servidor presencial, por isso a integração e os relacionamentos interpessoais devem ser priorizados, visando a manutenção do clima organizacional. Às vezes há equipes com percepções de que o teletrabalhador não faz nada, está em casa à toa, enquanto os outros se sacrificam. Sendo assim, a atuação do gestor é fundamental para proporcionar esse entendimento e entrosamento da equipe.

- **Órgão:**

Quando é bom para o órgão? Quando os indicadores de resultados e a geração de valor para a sociedade ocorrem. A finalidade constitucional do órgão se materializa nos resultados que ele gera para a sociedade. Caso a avaliação de desempenho institucional não reflita essa percepção ou a sociedade não esteja satisfeita com os serviços que são prestados, ele pode não ter tido ganhos com o teletrabalho, uma vez que essa opção deveria propiciar também uma maior produtividade, em última instância, para o cidadão.

- **Sociedade:**

Esse ecossistema está intimamente relacionado ao do órgão, pois a sociedade se beneficia do que recebe, é como se fossem duas faces da mesma moeda. Incluímos aqui, também, os reflexos do teletrabalho como economia de papel e de energia, diminuição de emissão de gases poluentes, melhoria da mobilidade urbana, de sustentabilidade ambiental. São indicadores que podem ser aferidos ao longo do processo.

Bom, enquanto os benefícios estiverem alcançando concomitantemente esses quatro ecossistemas, com indicadores medidos e acompanhados de forma satisfatória, podemos afirmar que o teletrabalho está alcançando o seu objetivo, podendo ser considerado uma evolução na forma de trabalhar.

Comece aos poucos, com alguns dias, mas não deixe de experimentar essa flexibilidade na sua equipe!



SAIBA MAIS

Leia um breve artigo sobre desafios para a liderança de equipes remotas:

<https://blog.12min.com/br/equipes-a-distancia/>