



Enap

Gestão de Equipes em Trabalho Remoto

Módulo

4 Desenvolvimento da equipe



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.

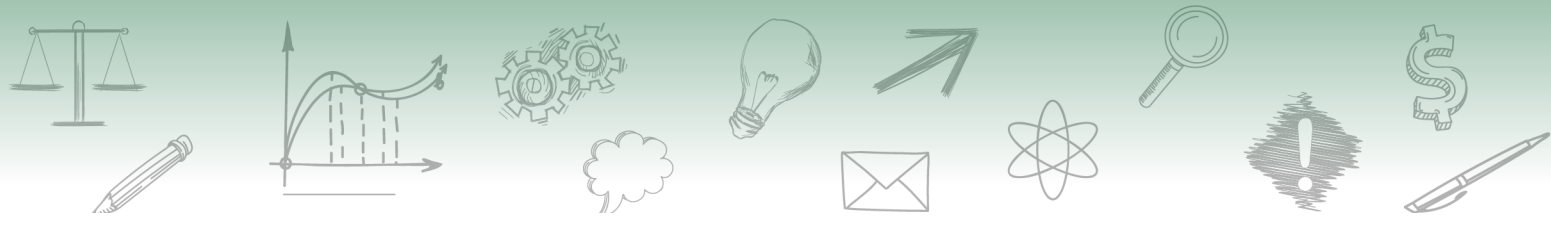


Enap, 2020

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

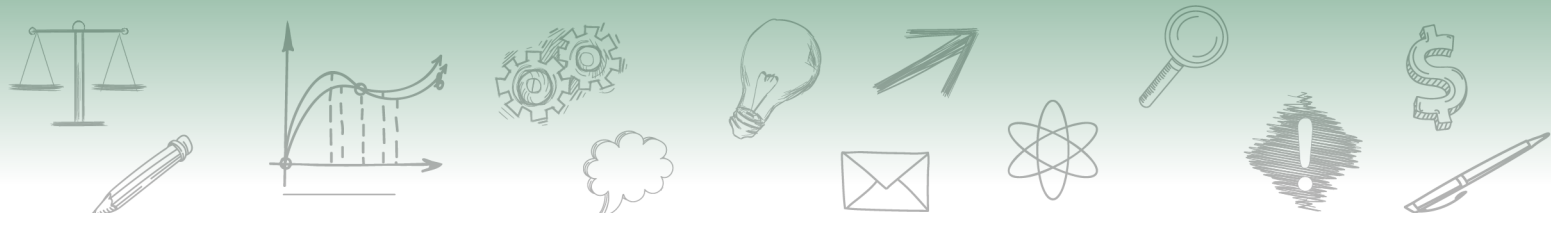
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

4.1 – Equipes auto-organizáveis	5
4.2 – Diagnóstico de capacitação	10
4.3 – Desenvolvimento de competências	13
4.4 – Delegação	15
Referências bibliográficas	19





Módulo 4 Desenvolvimento da equipe

Chegamos ao quarto e último módulo do curso *Gestão de Equipes em Trabalho Remoto*. Ao final dele, você terá entendido como funcionam equipes auto-organizáveis, terá conhecido ferramentas de diagnóstico de capacitação da equipe, será capaz de discernir as dimensões de desenvolvimento de competências, além de compreender o espectro possível de delegação de atividades – entre a total centralização e a total delegação.

4.1 – Equipes auto-organizáveis

Conceituando equipes auto-organizáveis; As 5 disfunções da equipe; Os 4 estágios de formação da equipe.



Com talentos ganhamos partidas, com equipes ganhamos campeonatos.

Michael Jordan



Vamos refletir: Como as equipes se formam? Equipe é o mesmo que grupo? Como foi formada a sua equipe? Já estava montada quando você chegou? Você selecionou alguém da sua equipe?

Para entendermos sobre a formação de equipes, vamos diferenciá-la de grupos: esses não têm a necessidade de se engajar em um trabalho coletivo que precise de um esforço conjunto. Já uma equipe é constituída por pessoas que querem alcançar o mesmo objetivo, apresentam uma relação de interdependência e compartilham as consequências dos resultados alcançados, seja ele qual for. Então, você consegue visualizar essas características na sua equipe?

Dentro desse conceito de equipes, temos as auto-organizáveis, também denominadas autogerenciáveis que, além dos objetivos compartilhados, focam na entrega de resultados com autonomia, buscando saber o que é preciso fazer, de forma alinhada e com excelência.

De 1 a 10, quanto a sua equipe é auto-organizável?

1.....10

Dependente/Microgerenciada

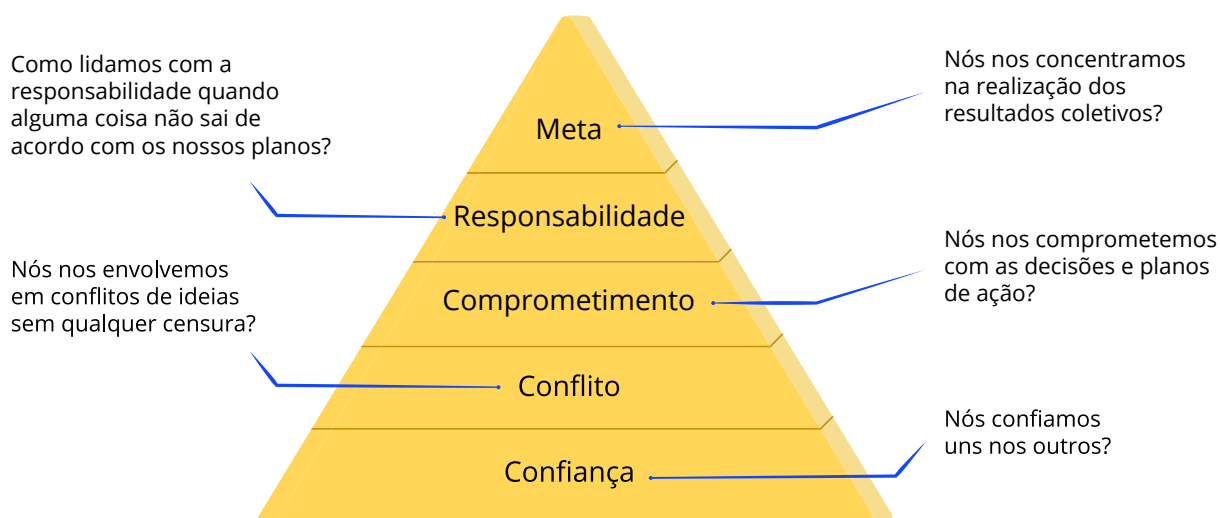
Autônoma/Auto-organizável



Veja que as equipes podem variar nesses graus de dependência e autonomia. O que se espera é que o gestor possa contribuir para levar sua equipe à autonomia. Quanto mais uma equipe for autônoma, mais estará apta a lidar com membros em teletrabalho.

[Patrick Lencioni](#), em seu livro *Os Cinco Desafios das Equipes*, ressalta que muitas empresas não conseguem trabalhar bem em equipe porque não conseguem perceber suas cinco disfunções que, quando não tratadas, podem prejudicar o desempenho.

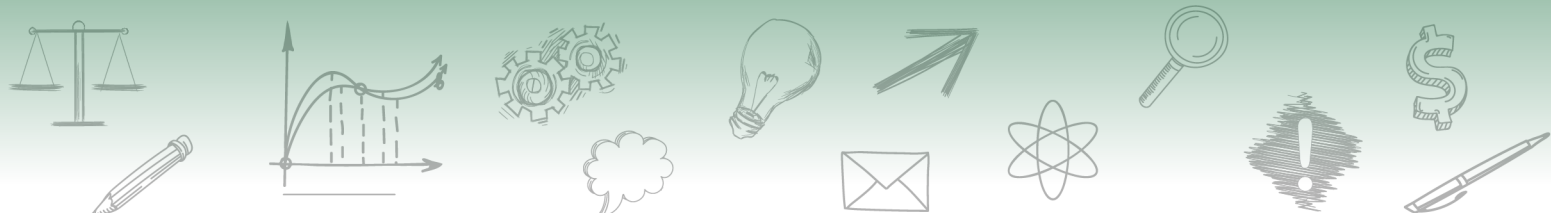
Os 5 Desafios das Equipes



Na base da pirâmide, temos a primeira disfunção: a **falta de confiança**. O que é a falta de confiança em uma equipe? É quando seus membros não se sentem à vontade para errar, para serem vulneráveis, para serem eles mesmos. Isso gera uma outra disfunção, a segunda, chamada **medo de conflitos**. Como isso ocorre? Ora, se as pessoas não têm confiança um nos outros, como elas vão poder falar o que pensam, se manifestarem, sem acharem que podem ser rotuladas ou desacreditadas? O medo do conflito faz com que as pessoas “empurrem o lixo para baixo do tapete” e não se posicionem dentro da equipe, mas o façam fora da equipe com outros colegas, contribuindo para a alimentar a famosa “rádio corredor”.

O conflito é algo saudável para as equipes, tendo em vista a diversidade de pensamento e a geração de resultados positivos. Entretanto, se as pessoas não se sentem à vontade, o dito conflito saudável não ocorre e aí seguimos para a terceira disfunção, que é a **falta de comprometimento**. Essa disfunção se dá quando a equipe, por não ter confiança e não debater assuntos que trazem impactos, acabam fingindo concordar decisões tomadas pelo gestor ou pela própria equipe, sem se comprometerem com elas de fato e, por vezes, as boicotam ou propagam a célebre frase “bem que eu disse”.

Caminhando para a quarta disfunção, temos a equipe que **evita responsabilizar os outros**. Se as pessoas, de forma geral, não estão comprometidas, como que o gestor ou alguém engajado podem chamar a atenção de alguma delas para uma falta de responsabilidade apresentada?



E já na quinta disfunção, o ambiente está propício para uma **falta de atenção aos resultados**, ou seja, o resultado coletivo não interessa e se instalam disputas de ego entre as pessoas da equipe ou até mesmo entre departamentos.

Você já viu alguma equipe operar em qualquer uma das disfunções citadas? Importa saber que apenas uma das disfunções já pode impactar negativamente todo o trabalho da equipe. Por isso a importância da sua percepção sobre esse tema. Parece fácil, mas é extremamente complexo trabalhar tais questões ao lidar com pessoas. O início desse processo parte de você, gestor. Avalie sua equipe para verificar se há alguma disfunção operando e quais são as estratégias possíveis.

Depois de avaliar a equipe e perceber pontos de melhoria, o que fazer? Acompanhe abaixo algumas dicas referentes a cada disfunção que você pode colocar em prática:

Disfunção da falta de confiança:

Fazer atividades das quais toda a equipe deve participar. Por exemplo: rodada de experiências, em que alguma pessoa da equipe compartilha.

Estimular o feedback do grupo aberto, quando for elencar as competências que precisam para se desenvolver. Aproveitar para estimular as pessoas a agradecerem as competências e características individuais dos colegas que contribuem para o grupo.

Demonstrar a sua vulnerabilidade como líder. Não há gestores superpoderosos e o aprendizado diário é a base de um excelente profissional. Lembre-se que o gestor é um dos mais importantes integrantes a criar ambientes favoráveis e, nesse caso, é fundamental permitir que os erros ocorram e que as vulnerabilidades sejam expressadas.

Disfunção do medo do conflito:

A ideia é ter uma forma de gestão mais participativa. As decisões que impactam o time ou as metas a serem estabelecidas e, principalmente, o que fazer para alcançá-las, devem ser pontos partilhados pela equipe. Quem mais pode opinar sobre o trabalho do que quem o faz todos os dias? Lembre-se que toda discussão e contestação nesse ambiente produtivo devem ser baseadas em objetivos comuns e não em disputas pessoais. Faça reuniões para trazer à tona possíveis incômodos da equipe, para saber como as pessoas estão se sentindo em relação aos desafios do trabalho e como podem, juntos, traçar melhorias para superá-los.

Disfunção do não comprometimento:

Aqui, o que tem que ser reforçado é a clareza e a adesão. As decisões que foram tomadas pelo time devem ser priorizadas em detrimento das individuais. É importante que a equipe saiba que a uniformidade total de opiniões é acontecimento raro, a depender dos fatos a serem decididos e do tamanho da equipe. A pretensão é que não haja objeção prática às ideias propostas, assim, a equipe estará pronta para testar diversas ideias, verificando que dá certo e o que não, podendo rever estratégias sempre que necessário.



Disfunção da não responsabilização:

Além da confiança, o respeito é algo básico em uma equipe. Quando todos sabem o que esperar de cada um, o papel e relevância de todos para a equipe, fica mais fácil chamar à responsabilidade algum colega que, porventura, não esteja cumprindo o acordo do time. Por isso a importância de que a liderança estimule o acordo, a visão da equipe e demonstre o que a equipe deve fazer ou não a fim de que as responsabilidades fiquem explícitas e sejam compartilhadas.

Disfunção da falta de atenção aos resultados:

Planeje, execute e celebre no coletivo. Geralmente, as pessoas se reúnem para discutir o planejamento, os projetos, mas pouco celebram os pequenos feitos. Muitos o fazem quando finalizam um grande projeto, mas nada mencionam quanto aos pequenos resultados. É importante comemorar os feitos das equipes e relacionar as consequências à equipe.

SAIBA MAIS

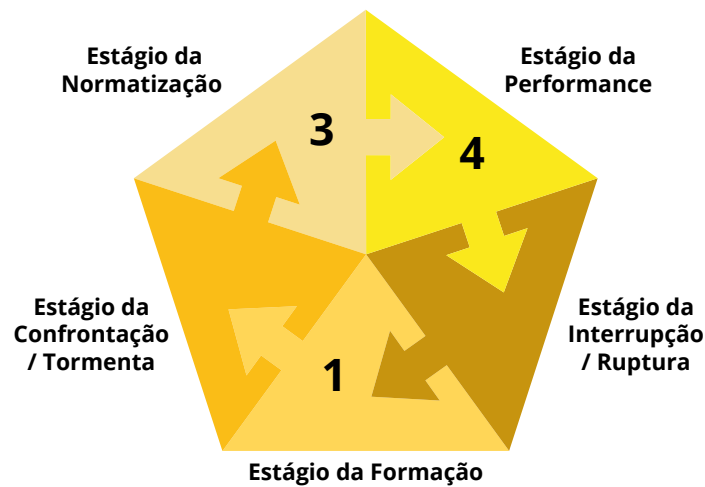
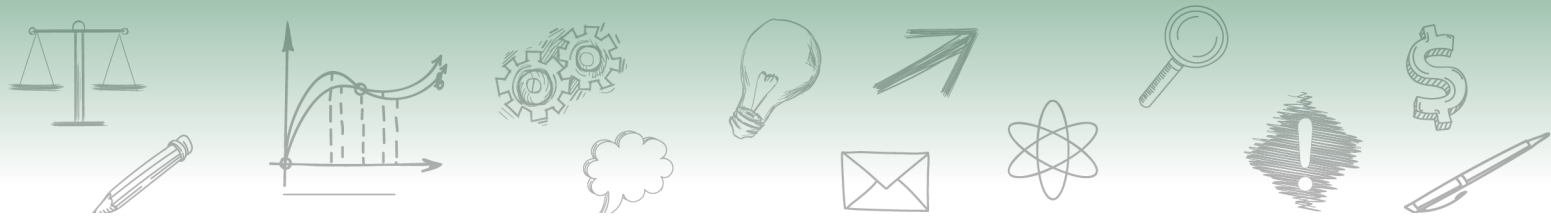
Querendo saber mais sobre o assunto? Leia um resumo da obra *Os Cinco Desafios das Equipes*:

<https://blog.12min.com/br/resumo-do-livro-os-5-desafios-das-equipes-patrick-lencioni-pdf/>

O conhecimento acima oferece a você um bom estímulo para trabalhar com sua equipe, lembrando sempre que a missão de um líder é propiciar o desenvolvimento da equipe em busca da autonomia.

Já conhecemos as disfunções das equipes e, agora, nos perguntamos: como elas se formam? Segundo o psicólogo Bruce Tuckman, o desenvolvimento das equipes passa por cinco estágios, seja ela uma equipe trabalhando em um projeto ou uma equipe permanente: formação, confrontação, normatização e performance. Por último, ele acrescentou um quinto estágio, que é quando a equipe se dissolve – trata-se da ruptura.

A ideia é que esses estágios sirvam para identificar como a equipe está se comportando e não para fazer um diagnóstico ou rotular os membros da equipe em perfis. Os estágios são representativos da maturidade e da capacidade/competência da equipe. Isso demanda relacionamentos e atuação diferenciada do gestor.



Estágio da formação:

Fase em que é comum que as pessoas estejam em uma posição de desconfiança, sem saber ao certo como se comportar, quais são as regras do time e o que caberá a elas. O foco ainda é individual, pensando em si, e de observação, sem entrosamento real, mas percebendo o clima organizacional daquela unidade.

Nesse estágio, o que se espera do líder é que tenha clareza sobre o que o servidor fará ali. O gestor precisa direcionar, passar as metas, os objetivos, as suas expectativas em relação ao servidor e apoiá-lo nesse primeiro estágio. Também é salutar fazer a ambientação desse servidor junto aos demais, conhecendo um pouco mais sobre sua vida: família, formação, hobby, entre outros aspectos não profissionais. Assim, as pessoas começam a se abrir para conexões sociais e emocionais.

Estágio da confrontação/tormenta:

Nesse estágio, é comum que as pessoas tenham algum desconforto, seja porque estão com dificuldades relacionadas a metas e objetivos, seja porque geraram algum conflito com membros do time ou até porque, no decorrer da convivência, sentindo-se mais à vontade para se exporem, chegaram ao enfrentamento de ideias e posturas. Aqui, começam a se formar os subgrupos formados por pessoas que se identificam com determinadas formas de pensar e isso também pode levar ao confronto.

A postura do líder precisa, então, ser de comunicação, mais aberta sobre as questões que afetam o time e abordar algum tipo de conflito, que, porventura, tenha surgido na equipe. De forma clara e pontual, deve-se tentar ressaltar o espírito da equipe e a importância de todos para o alcance dos objetivos, reforçando a necessidade do desenvolvimento da empatia e da colaboração para atravessar esse estágio, empenhando-se para convencer as pessoas da importância de se manter um bom clima no time.

Estágio da normatização:

Esse estágio favorece a equipe, porque já há equilíbrio entre o que está sendo entregue, os objetivos, as metas e as questões emocionais. A equipe encontra um nível de



confiança que faz com que ela se identifique como tal e perceba os resultados positivos que gera no órgão.

Nesse aspecto, o papel do líder é estimular cada vez mais a boa comunicação interpessoal e reforçar o resultado da equipe – e não o individual – além de estimular a inteligência emocional com positividade, lembrando que as pequenas ações constroem as grandes equipes.

Estágio da performance:

Pode ser considerado o estágio em que a equipe atingiu a total integração, sinergia e senso de pertença. Os membros da equipe se sentem confortáveis um com os outros, lidam com os conflitos de forma construtiva e aberta. Tudo isso gera motivação em todos para o alcance dos objetivos e um senso de auto-organização elevado.

O gestor que lidera esse time deve, cada vez mais, confiar no potencial da equipe, delegando, estimulando a autonomia. Um fator importante nessa ação do líder é a comemoração. Celebrem sempre!

Estágio da interrupção/ruptura:

Nesse estágio, há a preparação para o fim, para a dissolução, principalmente nos grupos temporários como os de projeto e de grupo de trabalho. O líder atua como um preparador da equipe para que ela possa viver isso sem traumas, como um mantenedor das relações que foram criadas e consolidadas. Mesmo deixando de existir como equipe, pode-se encarar esse fim de forma resiliente.

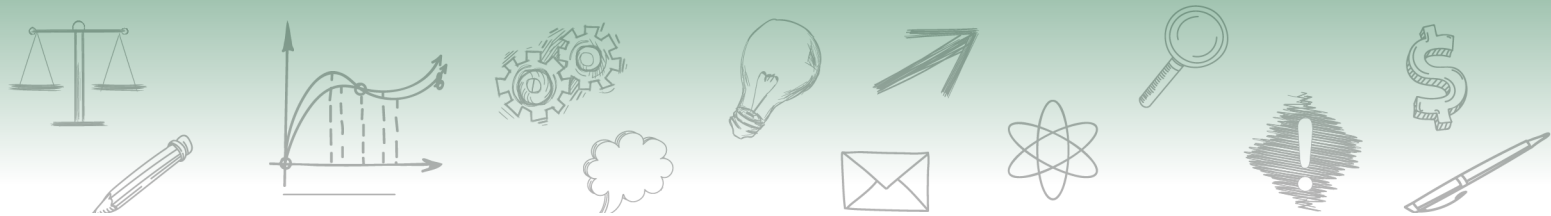
Ressalte-se que esse é apenas um modelo; não significa que todas as equipes passarão por isso, nem que todos os estágios serão vivenciados passo-a-passo, pois cada equipe tem, como você já sabe, sua própria identidade.

4.2 – Diagnóstico de capacitação

O que é competência? O que leva você a achar que uma pessoa é competente e outra não? Ao delegar um serviço a algum servidor da sua equipe, você leva em conta sua competência para resolver ou o faz porque ele é o que está disponível?

Há uma história que conta sobre o dia em que Joãozinho pediu aumento ao seu gestor, alegando que Maria tinha recebido aumento e ele não. O gestor, para explicar sua decisão, pediu ao Joãozinho que fosse comprar bananas, porque queria servir frutas a sua equipe. Joãozinho foi e voltou dizendo que não havia bananas. Prontamente, o gestor solicitou à Maria que fizesse a mesma coisa. Maria foi e disse que não havia bananas, mas havia laranja, maçã, uvas e que poderia fazer uma salada de frutas, não sairia tão mais caro, pois o feirante dividiria o valor, daria um desconto e mandaria entregar na empresa.

No exemplo acima, podemos dizer que Maria foi mais competente que Joãozinho? Você já identificou no seu trabalho alguma situação semelhante a essa? Podemos dizer que Maria teve



conhecimento: entendeu a situação e sabia que uma salada de frutas resolveria o problema da equipe e do gestor. Ela tinha habilidade para negociar com o feirante, conseguindo um desconto, teve atitude e foi proativa em resolver o problema. Veja que nessa situação temos **Conhecimento** (saber) + **Habilidade** (saber fazer) + **Atitude** (querer fazer) = **Competência**. Popularmente dizemos que **CHA = Competência**.

Muitos teóricos explicam o que é competência e alguns deles serão apresentados aqui para você verificar que, apesar dos diversos conceitos, há muitas semelhanças entre eles.

Para [Hugo Brandão](#), competência é a combinação do conhecimento, da habilidade e da atitude que é explicitada por meio de um desempenho manifestado pelo servidor e que traz valor tanto para o servidor, podendo levar à progressão funcional, quanto para o órgão, que alcança seus objetivos organizacionais em uma abordagem chamada integradora.

Para [Joel Dutra](#), a diferença é o que a pessoa faz com conhecimentos, habilidades e atitudes. Ou seja, como a pessoa mobiliza tudo isso em favor do seu desenvolvimento e desempenho. O autor sustenta que o gestor deve observar os seus servidores e dar a eles desafios constantemente, mesmo que de forma diferente, pois cada um tem o seu ritmo e sua forma de absorver a complexidade das tarefas.

Se um servidor tem uma determinada competência e necessita, para realizar o trabalho, de tal competência em um maior grau ou de outras competências, está instalado um *gap* de competência ou lacuna. Ou seja, uma diferença entre o que o servidor apresenta e o que seu serviço necessita. Essa lacuna pode ser suprida de várias formas, com ações educacionais formais – cursos, palestras, certificações – ou por meios informais, como leituras, reunião com o gestor, aprendizagem no trabalho.

É nesse aspecto que entra o apoio e a facilitação do gestor para o dar feedback e orientar o servidor a fortalecer seus pontos fortes ou a se desenvolver nas lacunas de competência apresentadas, observando se essas lacunas estão prejudicando a performance/entrega de resultados da equipe.

Como isso ocorre? Você sabe quais são as competências que os servidores devem ter para trabalhar na sua unidade? Quais competências técnicas? Quais comportamentais? Essas competências estão mapeadas? Se sim, é muito importante que os servidores que trabalham com você ou que irão trabalhar as conheçam. É fundamental que o gestor converse com os servidores sobre o que espera deles no trabalho. Isso propicia um clima organizacional de respeito e contribui para a qualidade de vida no trabalho.

Vamos supor que o trabalho que é desenvolvido na sua equipe requer competências relacionadas ao Direito Administrativo. Você, gestor, precisa saber se é algo fundamental para todos que ali trabalham ou basta que alguns tenham essa competência, assim como o grau de profundidade que os servidores devem possuir. Nem sempre será necessário que todos tenham o mesmo conhecimento, as mesmas habilidades e atitudes. É fundamental saber qual impacto a ausência de uma competência pode causar no trabalho, antes de solicitar que um servidor a desenvolva ou antes de pedir outro servidor para a unidade.



Dessa forma, é salutar também verificar os talentos dos servidores e como esses talentos, se estimulados, podem ser mais bem aproveitados em favor do trabalho, transformando-se em um ponto forte do servidor. As pessoas são propensas a se realizar profissionalmente quando podem utilizar seus **pontos fortes**.

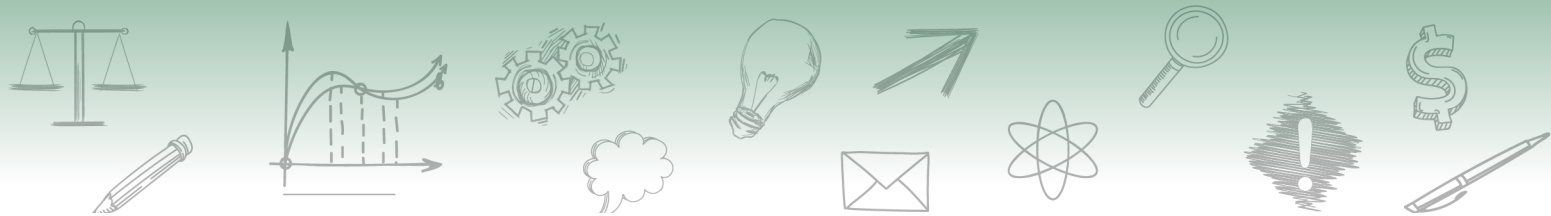
Ouvimos com frequência que os **robôs vão tirar o trabalho das pessoas**, no entanto, mesmo que alguns postos venham a ser considerados desnecessários, outros tantos surgirão. O que é inerente ao ser humano, ou seja, as características que nos diferenciam de um autômato serão mais e mais necessárias.

Procure reunir sua equipe algumas vezes por ano e, junto com eles, realize um diagnóstico de capacitação, elencando quais competências serão necessárias para os desafios que vocês terão no futuro de acordo com os objetivos estratégicos do órgão e da própria unidade. Lembre-se que as competências podem ser técnicas, as chamadas de *hard skills* (por exemplo: direito administrativo, português, ferramentas de TI), ou *soft skills*, que seriam as socioemocionais ou comportamentais (comunicação, oratória, inteligência emocional, empatia). Mesclen essas competências. Listem, por ordem de prioridade, e verifiquem como os membros da equipe estão em relação as essas competências, se elas já estão instaladas em algumas pessoas e em que grau.

Dessa forma, estará sendo construído um portfólio de desenvolvimento da sua equipe. Junto às ações de desenvolvimento de competências, recorde-se que feedback, comunicação e reuniões são sempre ferramentas necessárias para o desenvolvimento das pessoas e da equipe, principalmente no teletrabalho.

Outra dica importante de uso do diagnóstico de competências para apoiar o desenvolvimento é reunir toda a equipe e listar em um quadro, na parte horizontal superior, todas as competências necessárias para o trabalho ou para um projeto. Na vertical, coloque os nomes das pessoas da equipe e peça para que cada qual marque, no cruzamento do seu nome com a competência, se possui aquela competência ou não. E se possuir, em que nível: básico, médio ou avançado (escolham a melhor forma de nivelar). Caso queira algo mais participativo, peça para que cada colega marque também como vê os outros colegas naquela competência. Assim, teremos a avaliação individual e da equipe. Veja um exemplo de quadro de competências:

Nomes / competências	Direito administrativo	Excel	Feedback	Políticas públicas
Ana	Iniciante	Experiente	Domina	Iniciante
Joel	Experiente	Domina	Iniciante	Iniciante
Maria	Domina	Experiente	Experiente	Domina
Paulo	Iniciante	Iniciante	Domina	Iniciante



Hoje, muito se fala sobre o [perfil T](#), ou profissional T (T-shaped) que traz o conhecimento especializado e profundo em algum assunto ou disciplina – representado pela barra vertical do T – somado aos conhecimentos transversais – representados pela barra horizontal do T. Juntos, em um perfil equilibrado, promovem novas descobertas, conexões e insights. Nesse contexto, as competências socioemocionais são de extrema importância.

Esses profissionais cada vez ganham mais espaço dentro de ambientes corporativos, porque não são apenas especialistas (aqueles que pode encontrar dificuldade em agregar valor à equipe em projetos multidisciplinares), nem somente generalistas (os que, apesar de saberem sobre muita coisa, mas não são capazes de acrescentar um diferencial de valor ao trabalho).

Então, ao criar o mapa das competências, coloque os conhecimentos de formação e especialização necessários para o trabalho da unidade e estimule as pessoas a saber dos demais, que seriam aqueles que você, gestor, acaba tendo que demandar de outras unidades e que impactam seu trabalho. Vamos a um exemplo: você trabalha em uma área na qual o conhecimento jurídico é a atividade-fim, e muitas vezes precisam divulgar algo na comunicação interna para dar ciência a todos sobre o trabalho – Por que não conhecer sobre comunicação interna ou marketing digital? Veja que esse conhecimento não necessita ser profundo, pois quem deve ter a profundidade no tema é a equipe de comunicação. De qualquer forma é relevante que tanto você quanto sua equipe saibam do assunto para poder, inclusive, fazer uma melhor negociação com a área de comunicação.

4.3 – Desenvolvimento de competências

Após mapear as competências da equipe, verificar as lacunas e fazer o diagnóstico de capacitação, está na hora de desenvolver essas competências.

É necessário deixar claro para a equipe do teletrabalho como será esse desenvolvimento, já que mesmo quem está no teletrabalho deve participar das oportunidades de capacitação e desenvolvimento da equipe.

Para capacitar a equipe, deve ser considerado o grau de domínio de cada um nas diversas competências mapeadas e verificar de que modo elas poderiam ser supridas: para aqueles que já possuem algum domínio de determinada competência, a forma de trabalhá-la não será a mesma que para aquela pessoa que está em um nível inicial e que talvez precise de ações de capacitação mais formais e estruturadas. Independentemente da ação educacional de aprendizagem ser formal ou informal, essa deverá estar vinculada a uma prática relacionada a nossa atuação no trabalho.

Também é necessário pensar no apoio que você, gestor, dará para que os servidores coloquem em prática essas competências. O fato de participarem de eventos de capacitação não necessariamente significa que terão como aplicar seus conhecimentos e, por isso, o gestor deve apoiar e oportunizar espaços de aplicação. Fica claro que essas competências devem ser adquiridas somente se puderem ser praticadas, o que já direciona as prioridades de aprendizado da equipe.

E como priorizar? Uma possibilidade é uma seleção de critérios, como impacto no objetivo e necessidade da unidade, urgência (que é a necessidade emergencial para um determinado fim



e comprometimento), o quanto o servidor quer aprender aquela competência, o quanto essa aprendizagem faz sentido para ele.

Para que as pessoas possam tratar do seu Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, é interessante que o servidor possa identificar como ele gostaria de se desenvolver, com o apoio do gestor ou da equipe, considerando suas necessidades.

Conversem sobre quais as expectativas que você, gestor, possui acerca da aquisição daquela competência em relação aos resultados que o servidor entrega. Ter clareza dessas expectativas norteará a forma de desenvolvê-las, que constará do PDI.

Haverá também acompanhamento sobre a evolução desse plano e sobre a aplicação da aprendizagem. Após a execução do PDI, faça uma reunião de retrospectiva com lições aprendidas sobre o processo.

Com as mudanças constantes às quais estamos submetidos, nunca estaremos totalmente preparados. Hoje falamos do conceito de *lifelong learning*, que é o aprender continuamente, e da necessidade de nos requalificarmos (*reskilling*) ou aprimorarmos (*upskilling*) as nossas competências.

Por tudo isso, é importante que, ao adquirir novas competências, sejam traçados desafios para cada competência a ser aprendida que nos tirem de uma possível acomodação. Por exemplo, se a pessoa precisa desenvolver uma competência relacionada a realizar melhores apresentações, o desafio proposto, depois da aprendizagem, poderia ser fazer uma apresentação para a diretoria, dentro de um prazo específico.

O desenvolvimento pode ser por meio de uma ação educacional formal, não formal ou informal. As ações que entram no PDI para serem acompanhadas e medidas, geralmente, são as formais e a não formais.

Ação educacional formal

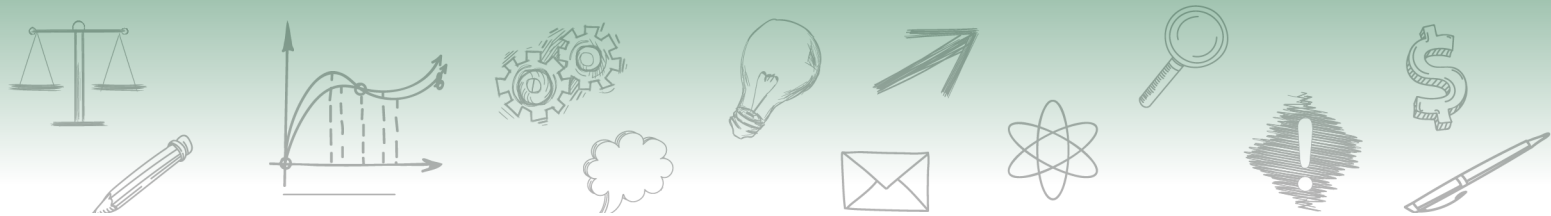
É aquela que tem sala de aula (ainda que virtual), cronograma, programação, muitas vezes reconhecida pelo MEC por meio das escolas públicas e privadas. Exemplos desse tipo de ação são graduação, treinamentos, pós-graduação, entre outras.

Ação educacional não formal

Também possui a intenção de educar, conta com um facilitador como mediador desse aprendizado e ocorre fora de ambientes escolares, de forma menos burocrática e sistematizada, como as dinâmicas de aprendizagem no trabalho, rodas de conversas, cursos livres, etc.

Educação informal

Ocorre sem intenção explícita de educar, de forma espontânea e não sistematizada, por meio de práticas, vivências, experiências, observação e interação com o meio.



Para os teletrabalhadores, que não estão expostos ao contato com outros profissionais, (diferentemente dos colegas que trabalham no presencial, que contam com muitas pessoas para interagir), uma prática a ser estimulada é o *networking*. Tal prática objetiva o estabelecimento de conexões com profissionais e ecossistemas relacionados à carreira de forma significativa. Para isso, indique para que o servidor participe de eventos gratuitos, encontros, palestras, como os oferecidos pela Enap, ou promova esses encontros no seu órgão. Estimule-os a fazer *benchmarking* em outros órgãos, inclusive como parte do trabalho.

O gestor também deve criar momentos em que profissionais presenciais e teletrabalhadores se encontrem para trocar experiências e práticas. Agende cafés, almoços com colegas da unidade de trabalho, pois o relacionamento entre companheiros impacta sobremaneira a satisfação da vida profissional.

Outra possibilidade é estabelecer que, quando houver projetos, a equipe envolvida tenha servidores do presencial e do teletrabalho, mesmo que em duplas, para que aconteça o aprendizado pareado e que os profissionais possam conviver com as duas realidades.

Você, como gestor, também não pode deixar essa prática de lado: faça grupos com outros gestores para trocarem ideias de boas práticas no teletrabalho. Gerenciar relacionamentos é uma habilidade para todos.

4.4 – Delegação

Você já pensou em como toma decisões? Elas são mais racionais ou mais emocionais? São mais centralizadas, participativas ou delegadas? E você delega as suas atividades à equipe ou não as delega? A tomada de decisão está intimamente relacionada com a delegação. Muitas vezes, centralizamos tanto a tomada de decisão e, por medo de decidir equivocadamente, pensamos tanto que acabamos por perder o prazo de uma decisão mais tempestiva. Essa “paralisia”, causada pelo ato de pensar em excesso, pode prejudicar a delegação em determinadas circunstâncias.

Inúmeras pessoas creem que delegar é passar para o outro aquilo que não se gosta de fazer ou o que é demorado e complicado. É preciso desmistificar isso. Delegar é desenvolver pessoas, por meio de responsabilização e de desafios proporcionais às suas competências, à sua maturidade e à sua vontade.

O fator mais importante para quem delega é conseguir fazer com que o delegado tenha condições de ver a floresta e não só as árvores, ou seja, a pessoa precisa ter noção do todo e ver sentido no que terá de fazer. Por isso, o gestor precisa “traduzir” isso para quem for executar tal atividade, a fim de que ela possa entender qual será a sua contribuição.

A comunicação – sempre ela – é um ponto vital na construção dessa visão holística, pois são nos momentos de conversas que o gestor poderá perceber o que delegar, como fazê-lo e para quem; assim como também contribuirá para que a pessoa possa tomar decisões com conhecimento.



Algumas [perguntas](#) podem ajudá-lo a pensar antes de delegar uma tarefa ou um projeto. No entanto, é preciso deixar claro que a delegação não é um binômio. Não é “delegar x não delegar”. A delegação tem um espectro com diversas gradações e isso se altera de acordo com as pessoas e com o que será delegado. Quando delegamos, estamos nos reportando a três aspectos:

1. Responsabilidade

As consequências devem ser arcadas por quem recebeu a delegação.

2. Autoridade

A execução do trabalho, do fazer acontecer.

3. Prestação de contas

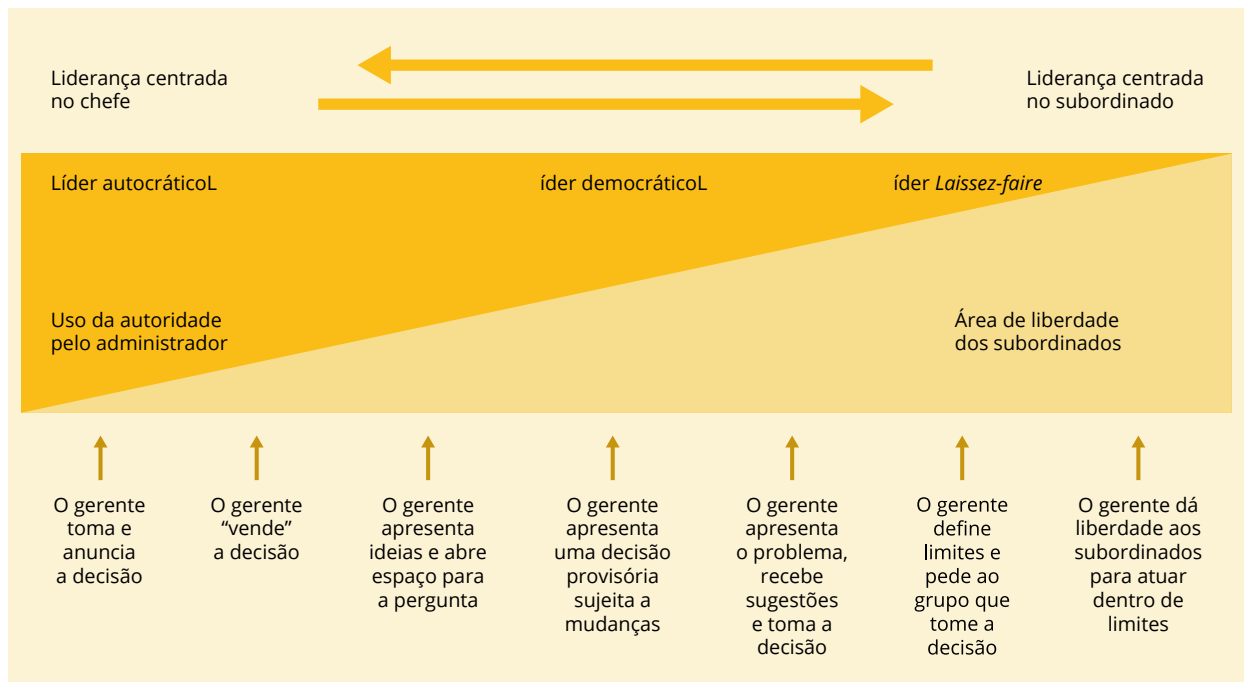
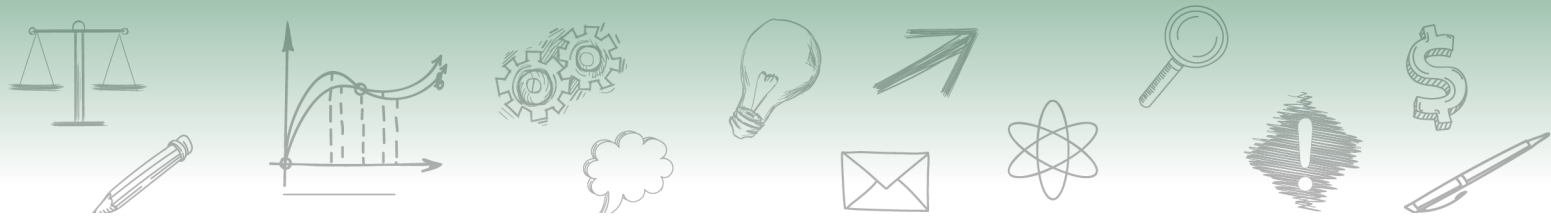
A transparência dos resultados deve ser explicitada. Isso gera o sentimento de protagonismos nas pessoas e elas se apropriam dos trabalhos que lhes foram delegados.

Para [Dan Bobinski](#), especialista em treinamento, esse sentimento de apropriação pode ocorrer de forma mais natural e você, gestor, deve pensar em:

- a) Selecionar a pessoa certa para aquele trabalho. Isso envolve a vontade da pessoa, ou seja, ela precisa ter atitude de prontidão para tal tarefa ou projeto, ter motivação e competências. Isto é, a pessoa precisa conhecer o assunto ou você deve ter condições de prepará-la para que possa adquirir esse conhecimento.
- b) Ter tolerância ao erro, já que pessoas que assumem novas responsabilidades estarão passando por um processo de aprendizagem e o erro é componente desse aprender. Você deve confiar nas pessoas e entender que cada um tem uma forma de fazer o trabalho que não é, necessariamente, igual a sua. O que você está delegando e esperando são resultados eficazes e não o método de chegar lá.

Encaremos o ato de delegar como um investimento que o gestor faz no servidor para estimular seu desenvolvimento profissional. Pensando dessa forma, destaque-se que é um processo de aprendizagem também para o gestor, que se cerca de todas as considerações supracitadas ao delegar e depois testa se os resultados foram benéficos para o servidor e para a organização. Considere que esse desenvolvimento de pessoas é uma boa forma para treinar sucessores.

Cada estilo de gestão tem seus prós e contras e não há um estilo correto, mas um estilo desejável, que é o mais participativo. Para Tannenbaum e Schmidt, que estudam uma abordagem contingencial da liderança, há um *continuum* de padrões característicos dos líderes em relação aos seus liderados que apresentam correlação com sete níveis de delegação. Para eles, o estilo de um gestor coincide com o quanto sua autoridade está centrada nele e o quanto é destinada aos servidores. Vejamos o modelo do *continuum* de comportamentos de liderança:



O modelo acima retratado reflete como se dá a tomada de decisão do líder, revelando se é mais ou menos centralizada. Pode-se verificar que, quanto mais para a esquerda, mais o líder é centralizador na sua tomada de decisão e em relação a não delegação. Quando se caminha para a direita, há uma flexibilização maior da decisão e, por conseguinte, na delegação. Por isso destacamos a grande correlação entre ambas. Ou seja, vemos o estilo do líder, levando em conta também as competências e a maturidade da equipe e, por fim, a natureza da tarefa. Dependendo da atividade delegada e da sua consequência, a decisão pode pender para uma forma de atuar ou para outra.

No primeiro marcador à esquerda, o gestor toma a decisão e só comunica à equipe; no marcador seguinte, o gestor toma a decisão e depois tenta convencer a equipe que tomou a melhor decisão a fim de que seja "comprada" por todos; no terceiro marcador, o gestor apresenta suas ideias e consulta a equipe, mas, no fim, o gestor é quem decidirá; no quarto marcador, o gestor apresenta uma decisão provisória e que pode ser alterada, mas ainda está centrada em si; no marcador seguinte o gestor apresenta os problemas e a equipe oferece soluções também, ou seja, a decisão é conjunta; no sexto marcador, o líder pede ao grupo que decida, com os limites e restrições dadas por ele. E, por fim, o líder permite que a decisão seja totalmente do grupo.

Agora que você já se aproximou desse tema, que tal fazer um exercício com sua equipe? Eleja, junto com a equipe, atividades que ficam sob sua gestão, por exemplo, controle de ponto, ou de férias, recebimento de demandas externas ou outras questões. Elejam todas e, a partir da matriz acima, correlacionem cada tarefa com o nível de decisão e delegação (ou seja, como será o processo decisório daquela tarefa e quem será o delegado, caso seja a delegação para uma pessoa da equipe), explicando para a equipe o que significa cada nível de delegação.

Coloque isso de forma visual. Pode ser em um quadro ou em um papel, desde que todos possam ver e acompanhar as ações com as respectivas delegações. O mais importante desse processo é



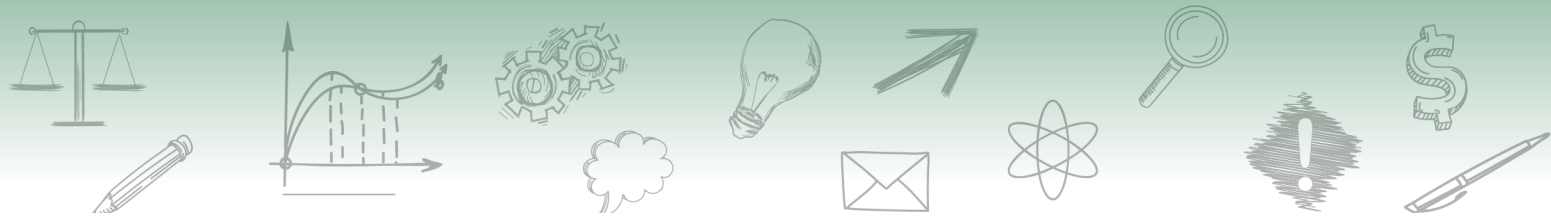
a aprendizagem e, para isso, o feedback e o acompanhamento são fundamentais. Afinal, delegar não é “delargar”!

	1	2	3	4	5	6	7
Férias					X		
Promoção							X
Seleção de pessoas		X					
Coordenação de treinamentos						X	

Para preencher esse quadro de delegação, é importante que as atividades escolhidas não sejam tão rotineiras, e sim algumas atividades de impacto, para não serem banalizadas. No quadro da delegação, ao invés de marcar X, pode-se também colocar o nome do servidor responsável pela atividade.

Levando em consideração o modelo do *continuum* de comportamentos de liderança, perceba que os três primeiros quadrados dizem respeito ao líder como centro da decisão. O empoderamento da equipe começa, realmente, a partir do quarto nível. As organizações com níveis maiores de autogerenciamento usam mais os níveis 5 e 7 de delegação. O nível 4 costuma ser usado em reuniões, com parcimônia, para não atrasar decisões que precisam ser tomadas.

Chegamos ao final do curso e esperamos que o aprendizado sirva de apoio a você em sua gestão remota.



Referências bibliográficas

APELLO, J. **Management 3.0**: leading agile developers.

BUCKINGH, M. **Descubra seus pontos fortes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

DÍAZ, Viviana L. **Teletrabajo y Neurotecnología** – uma guia imprescindível para gestionar el trabajo 4.0. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2018.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOULART, Joselma O. **Teletrabalho** – alternativa de trabalho flexível. Brasília: Senac, 2009.

JOHN, A. **Liderança e Motivação**. São Paulo: Clio Editora, 2010.

REIS, H. **Coaching Ontológico**: a doutrina fundamental. Brasília: Thesaurus, 2011.

ROSENBERG, M. **Comunicação Não-Violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Rio de Janeiro: Ágora, 2010.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TANNENBAUM, R.; WESCHELER, J. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização**: uma abordagem à ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1970.

TUCKMAN, B. **Developmental sequence in small groups**. Psychological bulletin,

TUCKMAN, B.; JENSEN, M. Stages of small-group development revisited. Group and Organization Studies,

WILLIAMS, R. L. **Preciso Saber Se Estou Indo Bem!** uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

SELIGMAN, Martin E.P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.