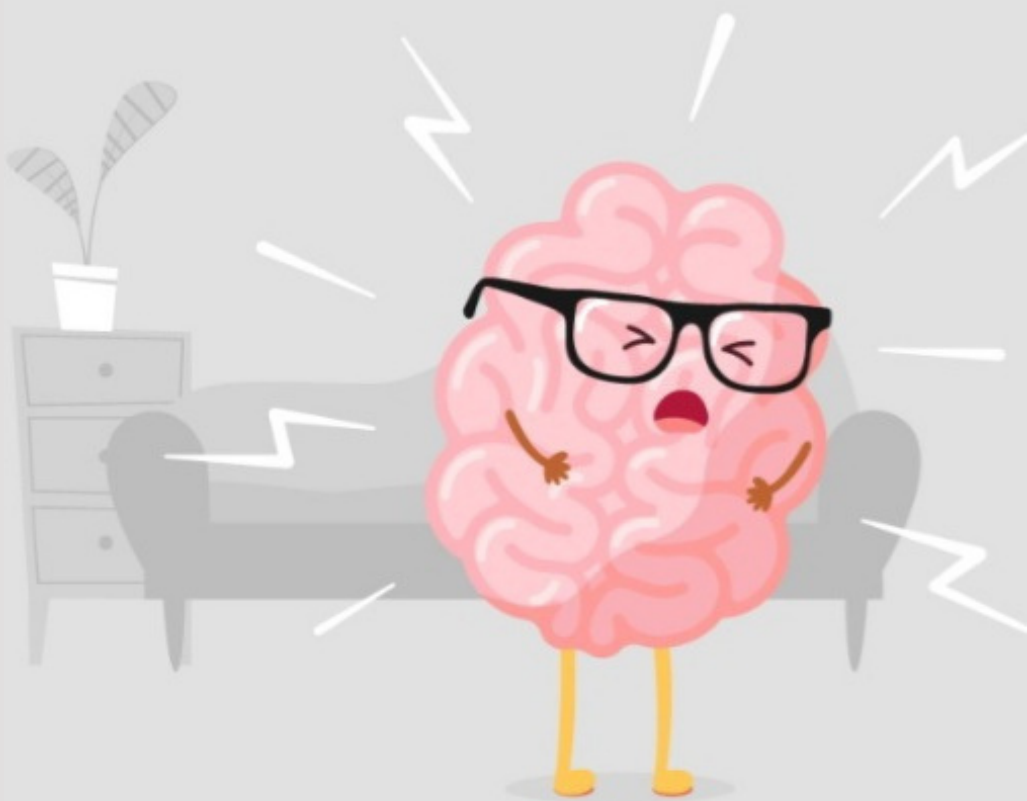


NÃO É NORMAL



NÃO É
NORMAL



Gestão das Equipes em Trabalho Remoto



**Pró-Reitoria de Gestão
de Pessoas (PROGEPE)**
Coordenadoria de Qualidade de Vida
e Desenvolvimento de Pessoal
*Divisão de Atenção à Saúde e Segurança
do Trabalho (DASST)*

Qual o papel do gestor no trabalho remoto?

De maneira geral, praticamente todas as pessoas podem trabalhar remotamente e quase todas as chefias podem ser gestoras de trabalho remoto, desde que detenham ou adquiram certas competências.

As competências incluem conhecimentos, habilidades e atitudes, tratam-se, portanto, de dimensões que podem ser adquiridas ou desenvolvidas, quando se está disposto a aprender e a ouvir. Algumas maneiras de desenvolver competências são através de cursos, pós-graduações e apoio de profissionais especializados nas dimensões que necessitam ser aperfeiçoadas.

É recomendado que o gestor comece a jornada em busca de seu autoconhecimento, tomando consciência de suas competências, para fazer uso diário delas, além de tomar consciência dos pontos que precisam ser melhorados, para se ajustar ao desafio da gestão. O contexto do trabalho remoto, sobretudo, exige do gestor uma adaptação na forma de orientar, coordenar, delegar e comunicar o trabalho.

Da mesma forma, o gestor precisa ser capaz de identificar quais as competências de cada um dos membros de sua equipe, para fomentar as que já estão presentes e estimular que sejam desenvolvidas as que forem necessárias em cada um dos casos.

As competências que mais se destacam para os trabalhadores remotos são:

autonomia
organização pessoal
gestão do tempo
uso da tecnologia
empatia
planejamento
negociação
comunicação
colaboração
foco

Já em relação ao gestor do trabalho remoto, temos como principais competências:

gestão do tempo
uso da tecnologia
feedback
empatia
planejamento
negociação
comunicação
estabelecimento de metas
e indicadores
alinhamento
transparência

Como fazer a gestão das equipes em trabalho remoto?

Quando se trata de gestão de equipes em trabalho remoto, é necessário atenção especial para algumas questões que devem se fazer presentes.

A seguir, catalogamos 5 elementos necessários para uma boa gestão no trabalho remoto. São eles: **confiança, comunicação, acordos, gestão do tempo e reuniões.**



Confiança

A confiança é a base de todo e qualquer relacionamento, e na vida profissional não é diferente. Confiança entre os integrantes de uma equipe é essencial para manter o grupo motivado e unido em torno de um objetivo.

É um vínculo fundamental que se desenvolve no contato pessoal do dia a dia. Quando as pessoas não se encontram com frequência, a confiança não encontra terreno fértil para crescer. Assim, com as equipes à distância, os esforços nesse sentido são maiores, uma vez que esse modelo de trabalho exige uma dose extra de confiança dos dois lados - equipe e liderança.

O membro da equipe precisa de mais liberdade para tocar suas tarefas no seu próprio ritmo e o gestor precisa estar confortável com essa situação.

Se você é gestor, sua equipe espera que você se comporte como tal. Além disso, não confiar nos membros da equipe é uma arma mortal contra a sua liderança.

Comunicação

Uma dificuldade enfrentada pelas equipes à distância está relacionada à forma como as informações são compartilhadas entre o grupo. Quando a comunicação é falha, surgem vários problemas.

Sem conexão, uma pessoa pode não saber o que o outro está fazendo, gerando atropelos, perda de tempo, retrabalho ou não execução de uma tarefa. Além disso, os membros das equipes podem se sentir isolados uns dos outros, sentindo-se não pertencentes ao grupo e desmotivados.

Para que isso não aconteça, os papéis precisam estar bem definidos e comunicados corretamente.

É tarefa do gestor criar uma estrutura de trabalho clara e justa, de maneira que ninguém fique negligenciado. Além disso, as métricas utilizadas para acompanhamento do trabalho devem ser as mesmas para todos. Os membros da equipe precisam saber que não estão sendo tratados diferentemente.

A fim de que a comunicação entre as pessoas funcione bem, o gestor deve disponibilizar ferramentas adequadas de comunicação e se assegurar de que elas estejam realmente funcionando. Essas ferramentas podem ser e-mail, videoconferência, mensagens, entre outros.

O contato frequente do gestor com toda a equipe é fundamental. Assim como é primordial que o gestor propicie momentos de integração entre o grupo de trabalho e estabeleça períodos ou atividades que todos possam trabalhar juntos.



Gestor: Fique atento a eventuais ruídos de comunicação! Lembre-se que a comunicação é uma via de mão dupla e que é preciso saber o momento de escutar. Seja empático, escute com atenção e dê os feedbacks necessários.

Acordos

Os acordos feitos nas equipes são muito importantes para que as entregas dos resultados e a forma de funcionamento do trabalho possam estar alinhadas.

Sugerimos que seja realizada uma “Carta da Equipe” ou ainda “Guia de Conduta”. Esse documento deve ser construído entre o gestor e toda a equipe.

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

Os acordos devem conter alguns tópicos mínimos:

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

Gestão do tempo

A boa gestão do tempo possui enorme impacto no trabalho remoto. Como forma de auxiliar nesse sentido, trouxemos o conceito da Tríade do Tempo.

Podemos classificar as atividades do nosso dia a dia da seguinte forma:

1 Circunstanciais: desnecessárias, "roubam" o tempo, pois não acrescentam valor. São o caso de atividades que são urgentes para outras pessoas e não para você, eventos que você aceita por educação e trabalhos que geram insatisfação ou angústia.



3 Importantes: trazem resultado de curto, médio e longo prazo e são significativas para você.

2 Urgentes: o tempo é curto ou se esgotou, devem ser feitas imediatamente e geram estresse. Elas podem surgir por um planejamento mal feito ou podem se tratar de tarefas que surgem em cima da hora e devem ser realizadas assim que chegam. Lembre-se que não existem tarefas importantes e urgentes ao mesmo tempo.

Liste as atividades da sua última semana e as distribua nessas três classificações. Perceba, então, como ficou o seu cenário. É importante que você faça essa reflexão para entender a sua relação com o tempo, porque ele poderá, dependendo da maneira como você o gerencia, ser seu aliado ou seu carrasco na gestão do trabalho remoto.

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

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



Gestor: Não é porque o trabalho é remoto que você e sua equipe devem estar sempre à disposição. Não esqueça que você só pode demandar ou cobrar pelo trabalho da equipe durante o período do expediente. Permita que sua equipe descansa após o horário de trabalho e retome as atividades apenas no próximo dia. O mesmo entendimento é válido para finais de semana e férias.

Reuniões

As reuniões remotas são pauta fundamental quando se trata de trabalho remoto, pois é a partir delas, muitas vezes, que o trabalho é estruturado e pactuado.

Nesse quesito, o bom senso é fundamental:

- * Avalie quando de fato uma reunião é necessária, ou se o assunto pode ser resolvido de outra forma.
- * Mantenha (ou traga) o foco na pauta.
- * Atente para o horário de duração, estabelecendo um “teto” máximo para encerramento.

A fim de que as reuniões sejam bem sucedidas, compartilhamos alguns itens que devem ser considerados pelo gestor:

Antes

- Tema
- Objetivo
- Pauta
- Participantes
- Local
- Dia
- Duração

Durante

- Facilitador
- Registro ata (simples)
- Controle do tempo
- Resultados atingidos
- Avaliação da reunião
- Delegar

Após

- Colocar ata no local combinado pela equipe
- Acompanhamento das delegações

Reuniões de celebração

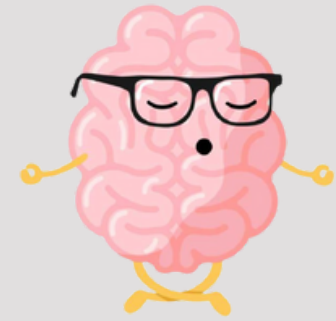
Precisamos celebrar! Quais são os rituais da equipe no presencial? Como comemoramos os aniversários, datas importantes e conquistas? É importante, no trabalho remoto, criar um calendário de datas e atividades a serem celebradas, assim como para os resultados alcançados. Precisamos comemorar os grandes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

Quando um colega da equipe aniversaria, faça uma videochamada com os demais membros da equipe, para que possam celebrar e se sentir integrados. Outra possibilidade é celebrar algumas conquistas pessoais como conclusão de cursos, nascimento de filhos, tempo de “casa” (anos de trabalho na instituição).

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.

Pesquisas apontam que os relacionamentos no trabalho são importantes na qualidade de vida dos trabalhadores. Por isso, não deixe essas reuniões para “quando der”, porque não serão priorizadas se não estiverem agendadas e é importante que aconteçam.

Dicas culturais



Ted Talks “Why work doesn’t happen at work?” - Jason Fried (Por que o trabalho não acontece no trabalho?)

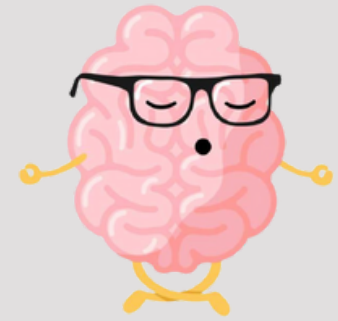


Por que o escritório dentro da empresa não é um bom lugar para trabalhar?

A palestra apresenta algumas provocações sobre os principais problemas do trabalho no escritório convencional e oferece sugestões para fazer o trabalho funcionar.

 *Para assistir a conferência, clique na imagem.*

Dicas culturais



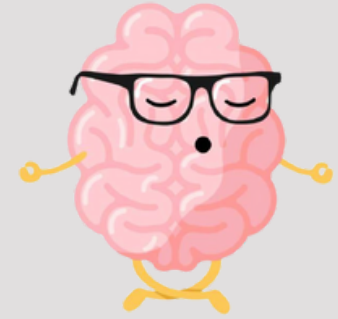
Livro “Liderança Remota: um guia prático para superar desafios na gestão de equipes” - Denise Salvador



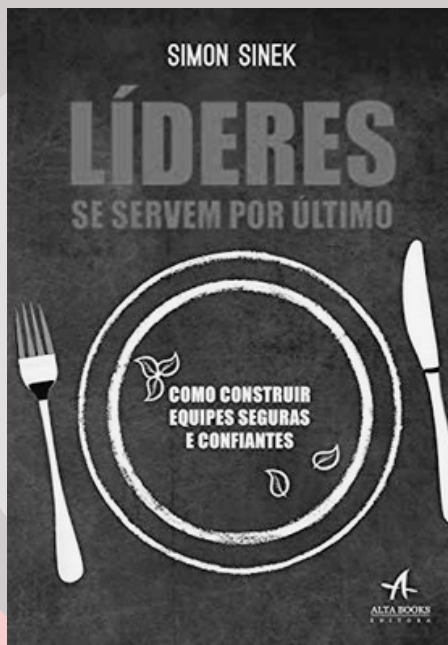
Quais os principais desafios ao lidar com equipes que trabalham remotamente?

Neste importante livro, você vai encontrar metodologias, ferramentas e dicas de sucesso para o trabalho com equipes remotas.

Dicas culturais



Livro “Líderes se servem por último” - Simon Sinek



Por que algumas equipes se unem e outras não?

A resposta está nesta obra fantástica, que demonstra a importância de liderar de forma mais humana e não apenas através de números e metas.

Referências

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

DÍAZ, V. L. Teletrabajo y Neurotecnología - una guía imprescindible para gestionar el trabajo 4.0. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2018.

EQUIPE 12 min. Os desafios de gerenciar equipes à distância. Disponível em: <<https://blog.12min.com/br/equipes-a-distancia/>>. Acesso em: 15 de julho de 2021.

GOULART, J. O. Teletrabalho - alternativa de trabalho flexível. Brasília: Senac, 2009.