



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

# PROGRAMA DE GESTÃO DO IFFAR PREPARAÇÃO PARA AS CHEFIAS



SANTA MARIA, JULHO DE 2022



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

### **Introdução:**

Estar chefe em teletrabalho é um desafio – sabemos disso. No sentido de contribuir com os colegas que enfrentarão tal desafio, construímos o presente documento.

### **Teletrabalho: organização da equipe**

O teletrabalho já é uma prática concretizada por muitas instituições no país. Trata-se da modalidade de trabalho que é exercida longe do ambiente formal, praticada à distância, por meio de recursos tecnológicos e de comunicação adequados.

Embora essa prática seja empregada em muitas instituições, há desafios a serem superados para torná-la efetiva e potencialmente significativa, em especial para a administração pública.

No teletrabalho, é quase impossível gerir horário de trabalho ou tempo online das pessoas, mas poderão ser mensuradas as entregas e os critérios de sucesso definidos com cada um.

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, que esperam poder conciliar os objetivos pessoais e profissionais, possibilitando às pessoas viverem suas multipotencialidades.



### **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



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

trabalho presencial, algumas vezes, é onde menos conseguimos produzir porque costuma haver grande quantidade de interferências.

O teletrabalho tornou-se uma das grandes apostas das instituições para atrair e engajar talentos, tornando-se atrativo aos olhos dos servidores que querem vivenciar essa experiência. Ele pode trazer 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, pode trazer 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:

• **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 alinhamento do entendimento e entrosamento da equipe.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

• **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.

• **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.

**O papel do gestor e sua influência**

E agora? O servidor quer ir para o teletrabalho... O papel do gestor nessa decisão compartilhada é fundamental para o sucesso dessa modalidade de trabalho, pois algumas vezes leva-se em consideração apenas o perfil do teletrabalhador e as entregas a serem feitas, esquecendo – ou deixando em segundo plano – o gestor e a equipe. Comete-se, assim, um equívoco, tendo em vista que o teletrabalhador continuará fazendo parte da equipe.

Em um primeiro momento, o teletrabalho exigirá do gestor uma adaptação na forma de orientar, coordenar, delegar e comunicar o trabalho, o que não é fácil, já que a gestão será, muitas vezes, feita de forma híbrida: algumas pessoas trabalhando presencialmente e outras no teletrabalho.

O desafio para muitos gestores não está na parte técnica da gestão, até porque, em geral, é por ser um excelente técnico e especialista no assunto de sua área que foi alçado ao cargo de gestor. O aspecto relacionado a pessoas e a equipes são os mais difíceis em suas atribuições.

O gestor deve se preocupar com resultados, metas, processos de trabalho, fluxo, projetos que são representados pela necessidade da tarefa, mas não pode esquecer que há uma equipe por trás dessas conquistas e resultados. E que, por trás dessa equipe, há indivíduos que buscam sentir-se pertencentes à equipe. São indivíduos com suas necessidades,



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

competências, motivações e que precisam ser reconhecidos, em que pese fazerem parte de equipes, também quanto às suas individualidades.

Segundo [John](#) Adair , podemos afirmar que o gestor deve se ocupar da integração de três pilares:

### **1. TAREFA**

No que tange à tarefa, se as pessoas não conseguem atingir as metas, entregar os resultados, o que foi acordado para que elas possam ter ido para o teletrabalho, elas se sentirão incompetentes, não reconhecidas e com baixa autoestima em relação ao desempenho individual e de equipe, podendo comprometer os resultados da área e, por vezes, fazer o retorno ao trabalho presencial. Assim, deve ser abordada uma boa comunicação, que preze pela clareza sobre o que deve ser feito, ressaltando a importância dos motivos e dos objetivos do que fazemos e tendo momentos em que a equipe possa recordar suas vitórias e conquistas para estimular o quanto são capazes de realizar.

### **2. INDIVÍDUO**

No que diz respeito às necessidades do indivíduo, dois aspectos relevantes devem ser abordados:

- Energizar pessoas – O líder é um dos responsáveis por potencializar as forças e virtudes existentes nas pessoas da sua equipe, mostrar o propósito do trabalho a ser feito e levar sua equipe, por meio de suas competências, a descobrir suas motivações.
- Desenvolver pessoas – O líder é um impulsionador de pessoas, contribui para o desenvolvimento das pessoas em sua equipe, estimulando a curiosidade da equipe, treinando, mentorando e indicando as pessoas a participarem de ações de desenvolvimento, bem como criando ambientes que permitam desenvolver e compartilhar habilidades e conhecimento, lembrando que o exemplo e as ações visíveis são um dos grandes ensinamentos.

### **3. EQUIPE**

No que tange à necessidade da equipe, dois aspectos são importantes:

- Construindo e mantendo equipes – O líder é um orquestrador, cabe a ele facilitar o clima de cooperação entre servidores em teletrabalho e servidores em atividades presenciais, mediando conflitos e promovendo a sinergia para o alcance dos resultados em comum.
- Estabelecendo e fortalecendo a cultura – O líder é um dos maiores responsáveis pela propagação da cultura organizacional, como um dos canais de comunicação mais poderoso



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

entre as equipes e a estratégia organizacional. O líder é um reforço junto à equipe dos valores organizacionais e o modulador de comportamentos que são esperados para que todos demonstrem, irradiando a cultura da instituição.

Um dos fundamentos do teletrabalho é a confiança na ideia de que as pessoas fazem o melhor possível nas circunstâncias em que estão. Isso contribui para que o teletrabalhador se sinta psicologicamente seguro na sua relação com a gestão.





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Gestão em teletrabalho:** Com o avanço tecnológico, o trabalho remoto e as mídias sociais, vamos reforçando nossos relacionamentos, inclusive com servidores, de forma mais automatizada, por e-mail, WhatsApp, Trello e outros aplicativos. É claro que a tecnologia tornou o acesso ao outro mais rápido, mas será que nossa qualidade de presença enquanto gestores melhorou? Fazemos reuniões, encontros com foco nas metas, indicadores e atividades técnicas, mas também deveríamos realizar reuniões com os servidores para conversar sobre eles, como estão se sentido diante daquelas metas, seus desafios, propostas de desenvolvimento e assim por diante.

Em consonância com o modelo de gestão 3.0, de [Jurgen Appelo](#), pensemos no gestor como um jardineiro. O jardim é repleto de árvores, flores e frutos que, mesmo estando plantados no mesmo terreno, requerem que o jardineiro cuide de cada um particularmente para que possam florescer. Há uma árvore que precisa de mais sol, outra planta que tem que estar à sombra, outra precisa de sol à tarde e por aí vai. O líder deve agir da mesma forma com as pessoas da equipe. É preciso olhar o jardim como um todo, mas se dedicar a cada um individualmente e de acordo com sua necessidade.

A gestão 3.0 incorpora seis visões que devem ser observadas nos momentos de fazer a gestão de equipes:

- **Energizar** pessoas para que elas possam se manter criativas e motivadas.
- **Empoderar** equipes para que cada vez mais possam agir com autonomia, gerando mais confiança e alinhamento entre todos.
- **Alinhar restrições**, pois nem tudo é possível. As ações não podem ser feitas de qualquer jeito, sem levar em consideração o ambiente, compartilhamento de recursos, limites orçamentários e a existência de metas e propósito. Aqui o foco é nos combinados e nas restrições, não em regras que acabam podando a autonomia.
- **Desenvolver competências** para que as equipes possam crescer e serem capazes de atingir os resultados e objetivos. Lembrando que esse papel não é só apoiado pelo gestor, mas também o servidor precisa buscar continuamente o seu autodesenvolvimento.
- **Aumentar a estrutura**, mas continuar com atenção à boa comunicação e à colaboração. Estruturas são complexas, todavia, com o crescimento, alguns elementos da gestão devem permanecer. Equipes enxutas com entregas contínuas são equipes que trazem mais resultados.
- **Focar na melhoria contínua**, pois a equipe não pode continuar a realizar entregas da mesma forma, sem questionar o valor dessa entrega para o cliente. Tudo deve ser melhorado – pessoas, processos, gestão, tecnologia.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Competências:** Competências a serem desenvolvidas em gestores de equipes remotas: gestão do tempo, dar feedback, metas e indicadores, planejamento estratégico, negociação, tecnologia, empatia, comunicação e alinhamento e transparência.

### **Acordos e resultados**

O dicionário registra que a palavra acordo significa: “Ação de acordar, entrar em concordância; convenção; em que há harmonia de pensamentos; concórdia; ação de mudar para se adaptar as novas circunstâncias; combinação; em que há consentimento; aprovação ou permissão; deliberação feita em conjunto”.

Quando vamos entrar no teletrabalho, acordos de equipes são muito importantes para que as entregas dos resultados e a forma de funcionamento da equipe possam ser alinhadas.

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

Sugere-se uma reunião de acordos: defina um dia e horário em que todos possam comparecer, com horário de início e de término, para que você e a equipe comecem a executar a gestão do tempo e o foco em reuniões. Uma reunião de 2 horas, geralmente, é suficiente para as discussões de alinhamento nos acordos de funcionamento. Leve os itens importantes para constarem no documento e peça aos participantes que acrescentem o que considerarem relevante.

### **Exemplos de tipos de acordos a serem firmados:**

#### **1. Acordos de funcionamento**

Os acordos de funcionamento são necessários para o alinhamento do time e decisão sobre a forma de trabalhar, de trocar informações e experiências e, se houver pessoas novatas e outras mais experientes na mesma equipe, deixar claro onde é armazenado o trabalho e onde se pode buscar informações. Esses acordos de funcionamento trazem alguns benefícios, como: alinhar a comunicação, melhoria contínua, senso de pertencimento da equipe, autonomia e empoderamento, colaboração e troca de experiência.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Esses 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/horário.
- 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 time estará junta.
- Treinamentos: Como ocorrerão, de quais formas: abertos, fechados, presenciais a distância, critérios.

Quanto ao horário, é interessante observar quais são as atividades e se há necessidade de horários serem estabelecidos. Algo que devemos registrar é que **a modalidade teletrabalho funciona com as métricas de entregas de resultados, e não com registro de jornadas e ponto.** Muda a forma de gerenciar o teletrabalhador.

## **2. Acordos de desempenho e de resultados**

Outro aspecto importante, depois de termos firmado os acordos de funcionamento, é o acordo de desempenho e de resultados, individual ou em equipe, para o qual é preciso estabelecer uma conversa com o servidor a fim de traçar o que se espera do seu desempenho, seja referente às competências e comportamentos, ou seja sobre quais – e como – serão suas entregas, além dos prazos e critérios quantitativos e qualitativos de aceite das entregas.

É importante limitar o tempo, ou seja, se as entregas serão semanais, quinzenais ou outro período acordado. O Plano de Trabalho para cada servidor será feito a partir desse acordo. Tudo isso negociado de forma transparente. Lembre-se que ao estabelecer as atividades, tanto as rotineiras como as pontuais e os projetos, deve-se estabelecer também as prioridades, levando em conta a estratégia do órgão, do setor, a complexidade e o volume de atividades, certificando-se de que essas questões foram bem compreendidas pelo servidor.

Para ajudar na construção das metas e objetivos, é possível se inspirar no método SMART, acrônimo em inglês que significa:



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

S – Específico: descreva de forma detalhada.

M – Mensurável: eleja métricas que possam aferir a conclusão ou a evolução do trabalho.

A – Acordado: existem outras pessoas nessa meta ou com interdependência? Acorde.

R – Realista: as metas podem ser ambiciosas, mas devem ser possíveis.

T – Tempo estipulado: prazo para entregas ou checagem de evolução.

### **3. Indicadores de resultados**

Os resultados do teletrabalho devem impactar alguns indicadores organizacionais, de forma quantitativa e qualitativa, a exemplo dos resultados para os servidores e gestores. É a forma de verificar se os benefícios do teletrabalho estão sendo alcançados.

Os indicadores relativos à atuação do teletrabalhador serão em consonância com suas atividades e a contribuição delas para os resultados da área. Evite a comparação entre os servidores e compare o servidor com ele mesmo, veja seu progresso. O avanço em relação ao seu próprio esforço e desempenho, em que condições está ou não ocorrendo, é que deve ser considerado.





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

## **Gestão do tempo**

Hoje, o tempo é considerado o nosso bem maior. Todos nós gostaríamos de ter mais e mais tempo. Ocorre que ele é limitado e, por isso, saber gerenciá-lo, ser mais produtivo e tirar proveito dele para o que for importante é uma sabedoria. Esse bom senso tem enorme impacto no teletrabalho.

O gestor deve usar seu tempo entre atividades técnicas e humanas, ou seja, aquelas 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, telegestor, consiga incluir no dia ou na semana atividades em que estará à disposição da equipe como líder servidor, atividades de acompanhamento, alinhamento e feedbacks, além do tempo voltado às atividades técnicas e rotineiras.

Uma forma de fazer isso é por meio da [Matriz de Eisenhower](#). Outra técnica que pode ajudar é a [Pomodoro](#).

O uso de agenda e “to do list”, ou lista de tarefas, são outras formas de gerenciar o seu tempo. Mas qual a diferença entre uma e outra? A agenda deve ser reservada apenas para compromissos com horários marcados e previamente agendados. Já, na lista de tarefas, entram as atividades que precisam ser feitas. Algumas dessas tarefas podem ir para uma agenda, quando tiverem horário marcado, e outras podem ficar em uma lista diária para serem executadas dia após dia. Para termos mais produtividade, é necessário foco em uma tarefa por vez.

## **Comunicação e engajamento de equipes**

As instituições 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.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

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.

### **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.

### **Reuniões de alinhamento**

Essas reuniões, também chamadas de reuniões de planejamento, devem ocorrer para que todos “fiquem na mesma página”, sejam alinhadas às 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.

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.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

- 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) 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?



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

### **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.

### **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, pertencimento 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).



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

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.

### **Feedbacks**

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? 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 no dia da avaliação de desempenho, é preciso um feedback que oriente e reconheça as pessoas nas suas entregas.

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.

O feedback por escrito deve ser evitado porque, dependendo de como for feito, pode ser prejudicial ou mal-interpretado. Entretanto, nas ocasiões em que for impossível fazê-lo face a face, é melhor que seja por escrito do que simplesmente não aconteça.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

## **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.

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):

- RNP; <https://conferenciaweb.rnp.br/>



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

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

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

- Google Documentos: [https://www.google.com/intl/pt\\_br/docs/about/](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/](https://www.dropbox.com/pt_BR/)
- Google Drive: [https://www.google.com/intl/pt-BR\\_ALL/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

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



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

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.





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

### Erros comuns no começo

- **Controle:** É necessário estabelecer confiança com os funcionários e definir objetivos claros para que elas possam trabalhar com autonomia. Tentar controlar o tempo online das pessoas é difícil quando estamos distantes. Busque focar nas entregas esperadas e faça seu controle delas a partir de ferramentas específicas.
- **Videoconferências:** Reuniões são importantes, mas é essencial habituar-se a usar a comunicação não instantânea e ferramentas de gestão de tarefas. Muitas videoconferências podem atrapalhar o ritmo de trabalho.

### **Gestão da rotina de trabalho virtual**

- **Como se comunicar?**

A comunicação, o fluxo e a gestão da informação são elementos cruciais de qualquer cotidiano. Em teletrabalho é um desafio a mais, já que é necessário se habituar com a comunicação não simultânea.

- **Seja objetivo**

Escreva textos completos sobre os objetivos da comunicação:

- **Exemplo** **ruim**  
**Pessoa 1:** Oi  
**Pessoa 2:** Oi  
**Pessoa 1:** Pode me ajudar?  
**Pessoa 2:** Claro...

- **Exemplo** **positivo**  
**Pessoa 1:** Oi, bom dia. Preciso da informação X, você pode me ajudar?  
**Pessoa 2:** Claro, a informação fica em Y...

- **Dê contexto**

Dê clareza sobre prazos, responsabilidade e que tarefas precisam ser desempenhadas antes do início da atividade requerida.

- **Exemplo** **ruim**  
**Gestor:** A entrega X é para amanhã.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

● **Exemplo** **positivo**

**Gestor:** A entrega X deverá ser entregue amanhã até X horas, baseado nos documentos Y. As responsabilidades e prazos de cada um são os seguintes: [...] Por favor, adicionem as etapas necessárias para a sua tarefa na ferramenta de gestão. Podemos conversar por telefone se for necessário.

- **Escolha o melhor meio de comunicação**

Atividades pontuais e que a equipe já está mais acostumada podem ser pedidas por escrito; atividades mais complexas podem ficar mais claras em uma breve conversa virtual.

- **Como podemos replicar aquela conversa informal ou a pausa para o café?**

A equipe pode compartilhar um ambiente virtual ao longo do dia para simular a interação presencial no escritório, fazer comentários e fazer *check-ins* e *check-outs* sobre como estão se sentindo e como foi o dia.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**FONTE:**

CURSO: Gestão de equipes em trabalho remoto.

(<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/334>)

CURSO: Noções Básicas do Trabalho remoto.

(<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/293>)