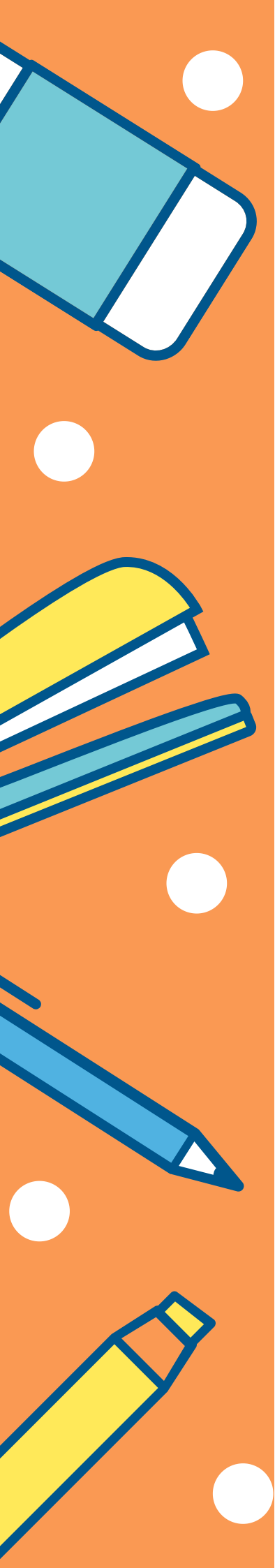


GUIA GERENCIAL PARA TRABALHO REMOTO





APRESENTAÇÃO

Passamos por um momento de muitas mudanças, abruptas e imprevistas, que impactaram a vida de todos. No entanto, estamos cientes da importância do trabalho da Câmara Municipal de Belo Horizonte para a população, especialmente no contexto atual.

Nesse sentido, o presente trabalho oferece auxílio aos gestores na tarefa de organização emergencial das equipes e das atividades em regime de trabalho remoto ou à distância, o chamado teletrabalho.

Ressaltamos que o momento exige organização e produtividade para a retomada dos trabalhos, mas também **flexibilidade, tranquilidade e abertura para o novo**, principalmente por parte de você, gestor. Todos temos muito a aprender e a adaptar. Tenha sempre em mente que os resultados importam tanto quanto o cuidado com a sua equipe durante essa fase.

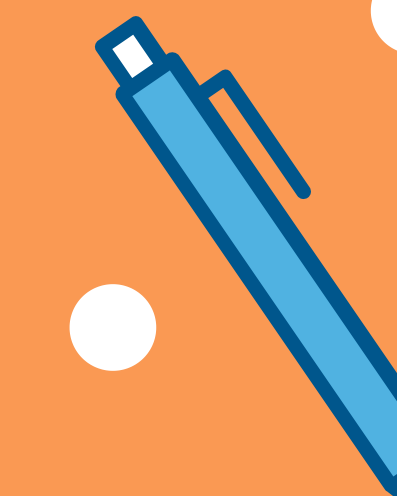
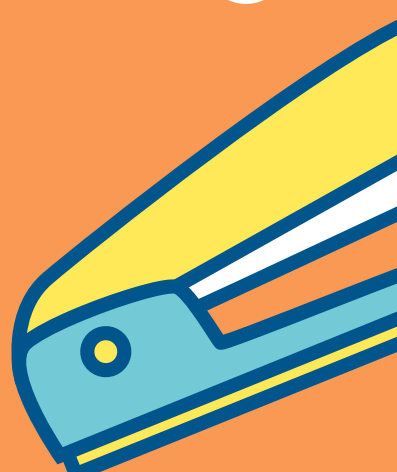
Desde já, a DIVDEP está à disposição dos gestores para tirar dúvidas e prestar o suporte necessário. Procure o técnico de referência do seu setor via e-mail.

Boa leitura!

SUMÁRIO

1.Planejamento.....	1- 8
2.Acompanhamento.....	9 - 17
3.Reunião.....	18- 25
4.Ferramentas Tecnológicas	26 - 32
5.Conclusão	33

Anexo I - Modelos de Roteiros de Reunião



CAPÍTULO

01

PLANEJAMENTO



1.1 Introdução

O planejamento do trabalho é de suma importância, pois atualmente passamos por um período de incerteza e desafios. Nesse sentido, precisamos de estratégias e modelos claros para atingir melhores resultados.

Obviamente é necessário levar em conta todas as especificidades do setor e atividade em que você trabalha. Conhecer exatamente a entrega a ser realizada é fundamental para que o planejamento seja feito da melhor forma possível.

O planejamento é feito através de planos e metas que se complementam - ou seja, ao planejar, definem-se as metas e os métodos para alcançá-las.

As metas são um estado futuro que a organização tenta imaginar, ou seja, são os objetivos da empresa ou do setor.

Planejar é avaliar os recursos e meios que serão necessários para se alcançar estas metas. E por fim, definir o caminho para se chegar lá.

“ É importante não trabalhar com base na improvisação!

Quanto maior for o planejamento, menor será a margem para erros. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções; trata-se de um modelo teórico para uma ação futura, onde se determinam os objetivos e detalham-se os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.”



Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o menor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

1.2 O Seu Plano de Trabalho

O plano de trabalho é uma ferramenta utilizada para organizar e sistematizar informações relevantes para a realização de uma tarefa específica. Pressupõe uma forma de inter-relação entre os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos. Cada plano de trabalho deve ter um tempo determinado.

Ou seja, o período deve ser definido dependendo das metas propostas. Para facilitar a execução do plano de trabalho, deve-se elaborar um cronograma onde estejam especificadas as datas das atividades a serem realizadas, com a finalidade de otimizar o tempo. No planejamento está a chave para o sucesso. Lembre-se de que aplicar um correto plano de ações em uma organização é o que vai garantir que os objetivos sejam alcançados.

Seu plano deve levar em consideração: os tempos de execução; as tarefas; os processos (conjunto de tarefas); e a equipe de trabalho. Isso quer dizer que você deve considerar a disponibilidade do grupo de trabalho para a execução das tarefas, seu nível de treinamento e capacitação, sua aptidão para a execução das tarefas, e por fim o fechamento das tarefas em processos robustos. A estratégia que for eleita deve envolver uma equipe destinada a cumprir os alinhamentos especificados no plano.

Como fazer um plano de trabalho?

1. VISUALIZE O PROCESSO

A primeira coisa a ser definida são os objetivos, de forma que você possa responder à pergunta: onde quero chegar? Suas metas devem ser específicas e mensuráveis, lembre-se disso. Outra dica importante nesta fase é a de alinhar as expectativas com o seu gestor, ok?

3. PROGRAMAÇÃO DE ATIVIDADES

Faça uma lista das atividades! Organizar e diferenciar as tarefas é primordial. Afinal, isso dá uma visão do que se deve fazer, do que é prioridade e o que não é, criando uma lógica sequencial. Nesse momento, é interessante pedir aos próprios servidores para montarem cada um o seu próprio plano de trabalho. Esta simples atitude ajudará a organizar a rotina de cada um e dará uma boa visibilidade do andamento das atividades para o gestor.

2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Para ajudar a planejar seus objetivos de maneira realista, conheça a disponibilidade de pessoal, a infraestrutura disponível, a sua capacidade e as suas limitações. Avalie os servidores que poderão trabalhar em home office, quais são suas aptidões e quais são as necessidades mais urgentes do seu setor, para que as prioridades sejam atendidas. Aqui nesta fase é essencial conversar com os seus servidores para saber como eles estão e quais suas opiniões..

4. DETERMINAÇÃO DOS RECURSOS

Muitos planos de trabalho não funcionam por serem muito ambiciosos em relação às possibilidades. Avalie sua disponibilidade de pessoal e seus objetivos. Estes dois fatores precisam fazer sentido em uma proporção que seja factível.

1.3 Roteiro Prático para Gestores

1º Passo

Converse com a sua diretoria e seu chefe de Divisão

- O que você espera do meu setor neste momento?
- Quais as atividades mínimas você espera que minha equipe desenvolva?
- Quais resultados você gostaria que a gente alcançasse?
- Tem algum prazo?
- Você sugere que a gente possa desenvolver algo novo neste momento?
- Dica: faça uma chamada telefônica ou videoconferência para conversar sobre isso e acrescente suas perguntas!

2º Passo

Escute a sua equipe

Faça uma reunião online usando as ferramentas sugeridas na cartilha e as dicas contidas na parte de REUNIÕES (pode-se usar o roteiro REUNIÃO PARA BRAINSTORMING). As questões a serem feitas nas rodadas de escutar os colaboradores podem ser:

- Das atividades que você fazia, o que pode ser feito remotamente?
- O que você poderia fazer remotamente para desenvolver melhorias nas atividades que faz?
- O que você sugere que o setor faça neste momento do trabalho remoto que pode contribuir para os objetivos do setor agora ou no futuro?
- Quais cursos online você acha que você e a equipe podem fazer?

Esse momento não é ainda de definições, mas sim de ouvir a equipe. Evite ficar respondendo ou trazendo soluções.

3º Passo

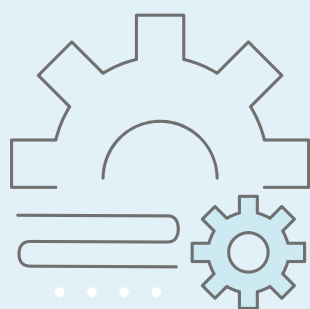
Gestor desenvolve proposta de trabalho

a) Após ouvir os chefes imediatos e sua equipe, agora você precisa apresentar uma proposta de trabalho para seu chefe e sua equipe.

b) Essa proposta pode conter: as atividades que irão desenvolver, as pessoas que irão desenvolver cada atividade, a ordem de prioridades, etc.

c) Outras possibilidades de atividades para o setor:

- Criar força-tarefa para melhorar ou racionalizar processos do setor.
- Criar força-tarefa para organizar os documentos, arquivos eletrônicos e fluxo de informações em geral.
- Desenvolver, em conjunto com setores parceiros, melhoria em processos comuns aos dois setores.
- Desenvolver, em conjunto com a equipe, um planejamento do setor.



d) Essa proposta pode ser feita após a reunião com a equipe ou dentro da própria reunião, se você se sentir preparado (pode, por exemplo, pedir um intervalo para montar a proposta).

4º Passo

Gestor alinha sua proposta com equipe

- a)** Para isso, deve ser feita nova reunião.
- b)** Nesta reunião você vai apresentar sua proposta e ouvir a equipe.
- c)** Faça uma rodada de dúvidas sobre a sua proposta.
- d)** Faça uma rodada para ouvir impressões, comentários e sugestões sobre a proposta.
- e)** Se precisar, faça ajustes.
- f)** Combine com a equipe como será o acompanhamento das atividades (Veja a parte de Acompanhamento da Cartilha)

5º Passo

Gestor alinha sua proposta com chefe

PS: você pode fazer o 4º passo antes do 5º, se preferir

PS²: Essa é apenas uma sugestão de roteiro que pode ser seguido por você, gestor.

**O importante é você
aproveitar este momento
para repensar,
reconversar e reinventar o
seu setor, desta forma, ou
da forma que fizer mais
sentido para você!**

1.4 Exemplo prático para o planejamento

O próprio desenvolvimento desta cartilha leva em consideração a fase de planejamento. Como?

Houve uma avaliação prévia da gestão, em que foi determinado um objetivo, uma meta clara, com prazos e entregas bem definidos. A cartilha precisava ficar pronta em uma semana, sob demanda que foi feita pela diretoria. Algumas informações foram pré-determinadas e deveriam constar no material.

Obviamente, devido ao curto prazo, o resultado visualizado não poderia ser extremamente detalhado. O período já estava definido, e o trabalho deve se adequar a esta realidade. Sem improviso, mas com uma boa dose de realismo. O processo foi então visualizado - uma cartilha pronta, com algumas páginas, que pudesse informar aos gestores alguns pontos importantes.

Com isso, a gestora responsável pela equipe partiu para o diagnóstico. Avaliou a disponibilidade e capacitação da equipe, para que fosse feito o melhor trabalho possível, levando em consideração também as ferramentas e sistemas disponíveis no momento da redação.

A partir deste ponto, a programação das atividades e a avaliação dos recursos foi feita simultaneamente. A gestora dividiu a redação em seções, a serem escritas por diferentes membros da equipe. A lista das atividades foi definida claramente, e os recursos direcionados para cada seção (cada servidor para cada parte da cartilha, com tempo pré-determinado). Desta forma, o servidor teve tempo de se dedicar ao tema em específico, e o trabalho final ainda pôde ser revisado com segurança para a avaliação final!

Uma planilha que pode ajudá-lo muito a montar este plano é a planilha de “Planejamento de trabalho”, disponibilizada na Intranet da CMBH pela DIVDEP.



planejamento_do_trabalho_e_pdi - Excel

2. PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES								
ATIVIDADES	PADRÃO DE DESEMPENHO ESPERADO E O REALIZADO							Outros
	Quantidade		Qualidade		Prazo		Orientações, Normas e Regras	
	Prevista	Executada	Prevista	Executada	Previsto	Executado		
Reunião inicial para definição (todos)					24/mar	24/mar		
Escrita da Introdução (Servidor A)	1 pg	1 pg	sem erros de ortografia	ok	26/mar	26/mar		
Escrita da Parte 1 (Servidor B)	2 a 3 pgs	2 a 3 pgs	sem erros de ortografia	ok	26/mar	26/mar		
Escrita da Parte 2 (Servidor C)	2 a 3 pgs	2 a 3 pgs	sem erros de ortografia	ok	26/mar	26/mar		
Escrita da Parte 3 (Servidor D)	2 a 3 pgs	2 a 3 pgs	sem erros de ortografia	ok	26/mar	26/mar		
Escrita da Parte 4 (Servidor E)	2 a 3 pgs	2 a 3 pgs	sem erros de ortografia	ok	26/mar	26/mar		
Escrita da Conclusão (Servidor A)	1 pg	1 pg	sem erros de ortografia	ok	26/mar	26/mar		
Consolidação (Servidor A)					27/mar	27/mar		
Revisão Ortográfica (Servidor F)					27/mar	27/mar		

PLANEJAMENTO DE TRABALHO

CAPÍTULO

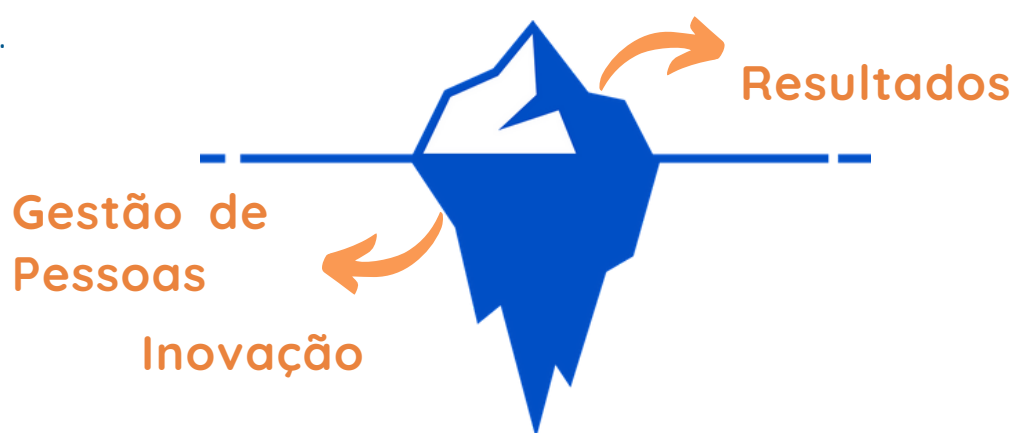
02

ACOMPANHAMENTO



2.1 Introdução

A forma de acompanhamento do trabalho vai variar segundo o tipo de atividades do setor e as características dos servidores. No teletrabalho, não existe a possibilidade de acompanhamento presencial durante a própria execução, então, é necessário planejar uma maneira de acompanhar o trabalho de cada um dos integrantes e da equipe como um todo.



Basicamente, o acompanhamento trata de alguns aspectos: a gestão dos processos e resultados, a gestão das pessoas e a gestão dos imprevistos. E, quando o trabalho remoto é uma novidade, pode apresentar muitos imprevistos nos primeiros dias. Trataremos de cada um desses aspectos separadamente.

O acompanhamento do trabalho varia segundo o tipo de atividade do setor e as características dos servidores.

Adote o melhor método para sua situação.

2.2 Gestão de processos e resultados

No planejamento de trabalho, você já refletiu sobre os aspectos básicos: prioridades de trabalho neste momento, divisão de tarefas, estabelecimento de prazos, qualidade esperada para cada tarefa, perfil dos servidores, quem está incumbido de cada parte do trabalho etc.

No trabalho presencial, você já sabe como é o ciclo das atividades no setor. Se uma atividade permite a entrega final no mesmo dia em que é delegada, ela tem um ciclo curto. Se ela requer vários dias para ser concluída, tem um ciclo médio. Se a entrega só pode ser feita em um mês ou mais, pode ser considerada de ciclo longo.

Quanto mais longo o ciclo, mais é necessário estabelecer momentos de acompanhamento ao longo do ciclo. Esses momentos podem ser combinados previamente ou haver um acordo de que o servidor procura o chefe em caso de dúvidas ou dificuldades.

OS CICLOS DAS ATIVIDADES

Ciclo curto: atividade tem o produto final no mesmo dia.

Ciclo médio: requer vários dias para completar a tarefa e fazer a entrega.

Ciclo longo: a entrega final demora um mês ou mais.



Quanto mais longo o ciclo, mais etapas de acompanhamento precisa.



2.2 Monitorar Resultados

Ao delegar as tarefas aos servidores, você provavelmente disse o que esperava receber como entrega. Se o ciclo é curto, o servidor provavelmente entregará o “produto esperado” ao final de sua jornada. E você verificará se a meta foi atingida. Mas, algumas vezes, a entrega ao fim da jornada é um “produto inesperado”, ou seja, em qualidade e especificação diferente daquela que foi combinada. No caso do ciclo curto, só há duas opções: ou o gestor pede ao servidor para refazer a tarefa segundo as especificações desejadas, ou orienta para que a próxima entrega esteja de acordo com o padrão combinado.

Se a tarefa tem um ciclo longo, as etapas intermediárias de acompanhamento antes da entrega final são oportunidades de deixar mais claras as suas expectativas quanto à qualidade e à quantidade do serviço produzido. O gestor pode reorientar, dizer que esperava que o projeto estivesse mais avançado (produtividade) ou que esperava determinada qualidade que ainda não está presente. Clarear as expectativas durante o acompanhamento dá mais segurança a quem executa a tarefa e não deve ser nenhum constrangimento para o gestor. Também é o momento de verificar as eventuais dificuldades do servidor e fazer as adequações necessárias.

É sugerido não desperdiçar a oportunidade de verificar o que foi feito pelo servidor ao longo do processo. E considerando o trabalho remoto, tenha em mente que dificuldades de comunicação são esperadas até nos adaptarmos a esse formato. Por isso, no teletrabalho, a atuação do gestor deve ser mais intensa no acompanhamento das atividades, especialmente no início da implantação da modalidade à distância.

Assim como no trabalho presencial, quanto mais capacitado e amadurecido for o servidor, mais autonomia pode ser dada a ele. Se o servidor não domina a tarefa ou a tecnologia, demandará mais atuação gerencial no acompanhamento, apoio e feedback sobre o resultado. Algumas modalidades de tarefas podem ser acompanhadas em tempo real no sistema tecnológico usado por todos, como por exemplo o SIL. Outras atividades são mais apropriadas se forem acompanhadas por meio de relatórios.

Formatos mais comuns de acompanhamento à distância:

- Relatórios
- Sistema informatizado
- Reuniões individuais (teleconferência)
- Reuniões de equipe (própria para trabalhos feitos coletivamente)
- Feedback dos clientes
- Entregas parciais (entrega de etapas do projeto final esperado)
- Sob demanda do subordinado (ideal quando o gestor tem servidores muito autônomos ou chefes subordinados, porque significa basicamente: “se tiver problemas, me chame”)

2.3 Gestão de Pessoas

A gestão das pessoas vai junto com a gestão dos resultados, mas por motivos didáticos, aqui vem separada. O acompanhamento às pessoas consiste em verificar em que condições se dará o teletrabalho para cada subordinado e que dificuldades estão sendo enfrentadas. É necessário considerar o perfil de cada um, o ambiente doméstico de cada subordinado. Para a gestão de pessoas, OUVIR é fundamental. Uma vez que cada um está trabalhando em sua casa, pode haver maior interferência de questões pessoais, familiares ou de saúde. Atente-se que o contexto atual traz insegurança a muita gente, então o contato por vídeo pode transmitir mais empatia. O tom de voz e as expressões faciais têm maior poder de comunicação do que as palavras escritas. Lembre-se disso ao fazer o acompanhamento do trabalho.

O feedback torna-se ainda mais importante, seja positivo ou negativo. Ao corrigir ou reorientar alguma tarefa ou postura no trabalho, lembre-se de fazê-lo em conversa particular e por videoconferência. Se a situação não permitir uma chamada de vídeo, use pelo menos o telefone convencional para transmitir o feedback. Não se esqueça de elogiar também! Seja sincero em seu posicionamento, demonstrando que se interessa pelo desenvolvimento do servidor. O tom de voz e as expressões faciais dizem muito mais do que uma mensagem escrita. Textos escritos podem ser mal interpretados e as pessoas podem entender como um sinal de distanciamento, de frieza.

Como comunicar um feedback negativo:

A

Individual, por chamada de vídeo.

B

Dizer o que observa do trabalho apresentado pelo servidor.

C

Ouvir os motivos e as dificuldades enfrentadas pela pessoa

D

Orientar o que deve mudar ou melhorar.

E

Verificar como a pessoa recebeu o feedback.

F

Esclarecer a sua expectativa quanto ao trabalho a ser entregue.

G

Replanejar, se necessário, e apoiar o desenvolvimento do servidor.

H

Demonstrar que se importa com a pessoa.

Há servidores que poderão ter resistência ao novo formato. Alguns podem ter dificuldade para se organizar no ambiente doméstico ou até mesmo ter dificuldade com o fato de terem mais autonomia. É efetivamente uma mudança de paradigma: saímos da lógica do controle de processos e do tempo do subordinado para uma cultura em que o resultado entregue é o mais importante.

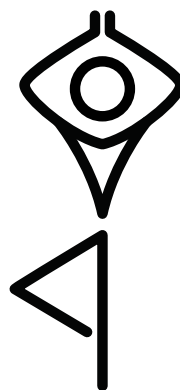
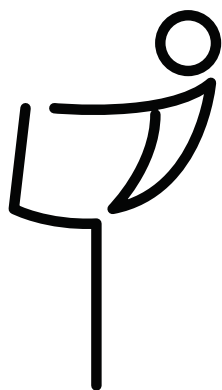
O gestor também precisa estar atento a si mesmo nesta situação. A mudança de cultura é para todos.

Qual tem sido o seu foco até o momento? Controle de processos ou orientação para resultados? Qual o nível de confiança que você tem em seus subordinados? Qual o tipo de apoio que você oferece? Seu objetivo é que o servidor aprenda a voar sozinho?

ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

Estamos mudando. Não há como controlar as horas trabalhadas pelo servidor. Foque nos resultados alcançados, qualidade e entrega. É isso que importa no teletrabalho.

Por fim, dado o contexto em que vivemos, esteja atento à saúde de todos, inclusive a sua. As reuniões coletivas por teleconferência tornam-se também um instrumento para você verificar as expressões de cada um. Há pessoas que falam muito quando estão estressadas e outras que param de falar. Se necessário, chame para conversar à parte, pergunte se a pessoa está se alimentando, dormindo. O fato de cada um se movimentar menos pode interferir na saúde e no humor das pessoas.



ATENÇÃO À SAÚDE

É um momento delicado. Durante as chamadas de teleconferência, fique atento às expressões faciais das pessoas, ao tom de voz de cada um. Depressão, ansiedade excessiva devem ser o foco de sua atenção. Esteja atento a sua própria saúde também.

2.4 Gestão dos Imprevistos

Dado o contexto, imprevistos deverão acontecer. Você ainda não sabe o que ocorrerá fora do planejado, mas provavelmente ocorrerá. Lembre-se de que a situação é nova para todos. Exercite a paciência. Procure encarar os imprevistos como uma oportunidade de aprender e inovar. Fale sobre isso com sua equipe. Essa transparência pode abrir portas para uma postura mais participativa de todos. A equipe pode ajudar você a pensar em soluções. O teletrabalho implica em maior responsabilidade pelos resultados e isso vale para todos. Deixe claro que você está aberto a sugestões, que poderá haver replanejamento e renegociação de recursos, se necessário. E realmente escute o que sugerirem, mesmo que não concorde.

Não descuide da gestão de conflitos, se surgir. Não é porque estão à distância que as pessoas deixam de se desentender. Lembre-se de que cada um tem a sua opinião e a diversidade deve ser encarada com naturalidade. Mas cabe ao gestor consolidar as opiniões diferentes e... tomar uma decisão, quando for o caso. Importante você se lembrar de que, mesmo com boas intenções, a decisão tomada pode ter sido equivocada para o contexto. Tenha boa vontade e paciência também com seus próprios erros. Na próxima vez, terá condições de fazer melhor.

IMPREVISTOS

- Exercite a paciência com os outros e consigo mesmo.
- Imprevistos são oportunidade de aprender, melhorar.
- Nem tudo depende só de você. A responsabilidade é de todos.
- Esteja aberto para maior participação da equipe.- Os servidores podem pensar em soluções que você não teria cogitado.
- Avalie o risco de adotar a sugestão com realismo.
- Tolerância com os eventuais erros.- Estamos todos aprendendo e os clientes sabem disso.

CAPÍTULO

03

REUNIÃO



No trabalho remoto, a prática de reunião online passa a ter grande importância para a equipe, pois:

A

É ferramenta útil para fazer planejamento e acompanhamento do trabalho

B

Promove o sentimento de equipe, que antes emergia naturalmente no contato presencial

C

Ajuda a alinhar esforços individuais para um objetivo comum

C

Promove o contato humano entre os membros da equipe, que, no trabalho presencial ocorria de forma natural

D

Permite que incômodos, sugestões e tensões das pessoas com relação ao trabalho sejam tratados

3.1 Check-in e Check-out

Tanto Check-in como Check-out são momentos da reunião em que as pessoas são chamadas a falar um pouquinho de si.

No trabalho remoto, esses momentos ganham + importância: como não temos mais o momento do "cafezinho", ou de poder comentar algo com o colega da mesa ao lado, criar momentos de humanização e conexão entre nós passa a ser necessário.



DICA PARA O FACILITADOR:
jamais abra mão desses dois momentos.

Check-in

É o primeiro momento de uma reunião. A pergunta padrão é:

Como você está chegando para a reunião?

Para aprofundar o Check-in, faça uma pergunta extra, do tipo:

Você pode falar algo que aconteceu na sua semana e que você gostaria de dividir com a equipe?

É uma forma de atualizar as pessoas sobre como cada um tem passado! Invente a sua pergunta! Variar de pergunta a cada reunião pode ser uma boa também.

Check-out

É o último momento da reunião. A pergunta padrão é:

Em uma palavra ou frase, como você está saindo da reunião?

Como estamos experimentando novas formas de nos encontrar,, um bom complemento é:

O que você achou da reunião (da condução, da eficácia, do tempo) - **tem alguma sugestão para a próxima?**

3.2 frequência das reuniões

A frequência das reuniões em teleconferência vai depender da natureza e necessidades do setor.

Frequência mínima:

Sugerimos, pelo menos, duas reuniões semanais: uma no início (segunda-feira) para planejar o trabalho daquela semana. E a outra no fim, na sexta-feira, para fazer uma revisão do que foi feito (acompanhamento do trabalho) e conversar sobre algumas questões. (ver modelos de roteiro).

Um tempo adequado para estas reuniões é de 1h30min.

Frequência diária:

Algumas organizações e setores trabalham com número maior de reuniões.

Além das reuniões maiores do início e fim da semana, há gestores que gostam de fazer reuniões diárias (uma ou duas por dia), mais curtas (meia hora), com objetivo de atualização diária do que cada um está fazendo.

A frequência do seu setor

Sugerimos que cada setor teste os formatos e avalie qual a frequência supre sua necessidade.

Variáveis a observar:

AUTONOMIA da equipe

Em setores cujos servidores já estão acostumados com mais autonomia, talvez bastem as duas reuniões semanais. Em outros, onde esta autonomia está sendo ainda construída, podem ser necessários mais encontros.

URGÊNCIA E IMPORTÂNCIA da tarefa

Quanto mais urgente e importante o projeto, mais contato entre os membros da equipe é necessário ao longo do tempo - para alinhar, corrigir falhas e buscar uma entrega final de qualidade.

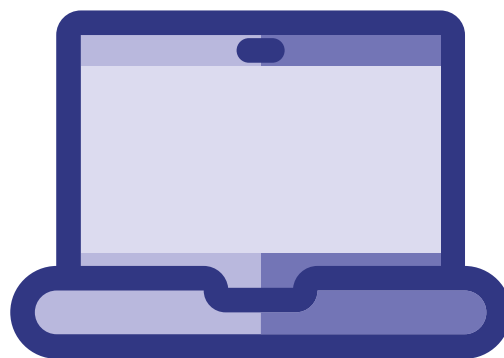
3.3 FACILITAÇÃO

Ter um facilitador de reuniões é ainda mais essencial quando falamos de tele-encontros. Isso acontece em função de necessidade maior de controlar o uso da palavra (o áudio de uma reunião online fica muito ruim quando duas ou mais pessoas falam ao mesmo tempo).

O facilitador também controla os tempos, busca a igualdade de falas, dando mais estabilidade e eficiência para o encontro.

Sugestões:

Que o facilitador da reunião do setor não seja o gestor, pois este deve estar atento ao conteúdo das falas, a formular propostas necessárias para o andamento dos trabalhos, a anotar sugestões que aparecem, etc.



Facilitação rotativa entre os membros da equipe, com duração mensal, por exemplo (é interessante que o facilitador possa ter algumas experiências consecutivas de facilitação para ir se aperfeiçoando).

3.4 TIPOS DE REUNIÃO E ROTEIRO

É importante que haja um roteiro para a reunião, que vai conferir estrutura, cadência e eficiência ao encontro.

Cada tipo de reunião demanda um roteiro diferente. Alguns exemplos comuns de tipos de reunião:

- a) Planejamento e divisão de trabalho;
- b) Revisão e acompanhamento do trabalho;
- c) Tratar questões da equipe;
- d) Levantar sugestões e decidir sobre um assunto.

Para cada um destes 4 objetivos de reunião, vamos deixar EXEMPLOS POSSÍVEIS de roteiro (VER ANEXO 1).

É comum, na mesma reunião, misturar objetivos diferentes (ex.: fazer revisão do trabalho e tratar questões da equipe). Nestes casos, os roteiros devem ser mesclados.

3.5 DICAS PARA O FACILITADOR

Microfone desligado: a primeira regra fundamental para bom funcionamento da reunião é: quem não está falando, mantém o microfone desligado. Os barulhos externos da casa de cada um podem atrapalhar muito (um telefone ou interfone que tocam, o ônibus, o cachorro latindo, a criança, etc)

Uso da palavra: em uma reunião online é muito importante combinar com o grupo que o facilitador é quem passa a palavra. Ou seja, ninguém começa a falar sem "a deixa" do facilitador. Para isso, o facilitador deve ficar atento ao vídeo, pois as pessoas podem sinalizar com a mão quando querem falar.

Uso do chat: o chat pode ser uma ferramenta útil para pequenos recados ao longo da reunião, o que evita interrupções. Estimule seu uso - mas sem exageros!

Rodada e Pipoca: essas são duas formas de obter a participação das pessoas.

- RODADA significa que TODOS serão ouvidos sobre o assunto - a palavra passa de um por um (mesmo aqueles que não têm nada a dizer!).

O facilitador cuida de passar a palavra. Deve ser usada em assuntos de mais relevância, nos quais é importante ouvir a opinião de todos e também quando se percebe baixa participação espontânea na reunião.

DICA PARA O FACILITADOR:

a cada rodada, comece por uma pessoa diferente!

Geralmente 1 rodada é suficiente, mas se você perceber que o assunto está "crescendo", faça mais uma rodada.

- PIPOCA: significa que fala somente quem levantar a mão. Às vezes o assunto não é tão relevante, ou o tempo está curto. Ex.: "Alguém tem alguma dúvida sobre a proposta do gestor?"



DICA PARA O FACILITADOR:

não abuse da pipoca, tem muita gente que tem o que dizer, mas não gosta de levantar a mão!

Alinhe com o gestor:

Tenha uma conversa com o gestor da equipe antes da reunião sobre seus objetivos e o roteiro. Verifique quais são as expectativas dele.



Clareza nos tempos:

principalmente em reuniões corridas, deixe claro os tempos de cada momento da reunião. Dica: não fique controlando tempos individuais, mas sim o tempo do bloco. Ex.: "pessoal, nós temos 20 minutos para as rodadas de falas e de decisão sobre esse assunto". Se precisar, lembre o grupo quando estiver faltando 10 minutos ou 5 minutos.

Chegar antes:

Peça aos participantes para chegarem 5 minutos antes do tempo de início da reunião (sempre tem alguém precisando ajustar um microfone ou câmera). Para aqueles que estarão usando o aplicativo pela primeira vez, peça para entrar 15 minutos antes. Esteja lá para dar o suporte.



Próxima Reunião: nunca termine uma reunião sem marcar a próxima. É muito mais fácil combinar horários quando todos estão juntos!

3.6 DICAS EXTRAS

A palavra do trabalho remoto é **COLABORAÇÃO**. Então, não espere a reunião para tirar dúvidas com chefe ou colegas

- use os meios de comunicação de que dispõe!

Não espere a reunião para pedir ou oferecer ajuda - tome essa iniciativa por conta própria!

Assuntos que **NÃO DEVEM** ser abordados em uma reunião:

- *feedbacks* em geral (eles devem ocorrer diretamente com a pessoa)
- assuntos que digam respeito somente a parte das pessoas da reunião (faça um contato direto com as pessoas interessadas em outro momento)
- Decisões que podem ser tomadas fora da reunião (ver comunicação assíncrona abaixo)

Comunicação ASSÍNCRONA:

Numa reunião online estão todos **SINCRONIZADOS** naquela plataforma, naquela hora. Algumas decisões, entretanto, podem ser tomadas de forma "assíncrona" (por email, pelo whatsapp, p. ex) - ou seja, as pessoas respondem quando tiverem oportunidade, no melhor tempo delas. Comunicação assíncrona é interessante pois economiza tempo da reunião, mas lembre-se: há assuntos que são próprios de serem conversados em conjunto!

Dica: ao pedir a opinião dos colaboradores de forma assíncrona, deixe marcado dia e hora em que a consulta vai acabar.

Tempo livre: em uma reunião muito estruturada, muitas vezes as pessoas têm necessidade de um tempo mais livre, mais solto para comentários em geral. Pode ser bacana deixar alguns minutos finais de tempo livre na reunião!

CAPÍTULO

04

FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS



4.1 Introdução

Neste novo momento de teletrabalho, para planejar e acompanhar as atividades do seu setor e para se reunir com sua equipe, você vai precisar contar com soluções tecnológicas. Além dos recursos que já utilizamos na CMBH, algumas outras ferramentas precisarão ser usadas para substituir, da melhor maneira possível, os encontros presenciais que vivenciamos no regime tradicional de trabalho.

Uma boa comunicação interna é especialmente requerida em cenários de mudança¹ e em momentos em que novos desafios são lançados aos trabalhadores²!



¹ HEMAIS, M. W. Marketing interno no Brasil: estudos de caso em empresas de serviços. 2005. PUC/RJ.

² BRUM, A. M. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

Então, por mais que você tenha dificuldades e preocupações sobre as tecnologias que serão necessárias, mantenha a calma e a abertura ao aprendizado. Existem ferramentas simples e você terá ajuda durante todo o processo de implantação e utilização dessas soluções.

Vamos começar com algumas dicas gerais para escolha e uso das plataformas?

1) Você não precisa usar todas as ferramentas sugeridas.

Entenda os objetivos de cada uma e escolha as que se adequem às necessidades do seu setor e dos servidores.

2) Envolver os servidores do setor na escolha das ferramentas.

É importante saber a opinião e experiência da equipe com essas e outras soluções para garantir que elas serão efetivas no dia a dia do teletrabalho.

3) Conheça e gerencie as dificuldades e ritmos de cada um.

Alguns servidores podem ter necessidade de mais tempo ou mais ajuda no uso das ferramentas, inclusive você, gestor! Já outros podem ter mais familiaridade. Por isso, é importante perceber cada um e tomar medidas para nivelar o conhecimento e a facilidade com as ferramentas escolhidas. E essa não precisa ser uma tarefa só sua. Os próprios servidores podem se ajudar e se capacitar.

4) Não implemente todas as ferramentas de uma vez.

Comece com o que for essencial e, se necessário, consulte novamente a lista de soluções ou pesquise outras que atendam.

5) Não use as ferramentas para ficar disponível 24 horas por dia.

E nem para fazer com que os servidores da sua equipe fiquem logados o tempo inteiro. Pelo contrário, use as soluções tecnológicas para ajudar a delimitar o tempo e o espaço que são de trabalho e os que não são. Lembre-se também de respeitar e estimular o respeito a esses limites.



O teletrabalho pode fazer desaparecer as fronteiras de espaço e de tempo entre o trabalho e a casa, o trabalho e o não-trabalho, o trabalhador e o não-trabalhador, transformando o trabalho de um lugar para ir em algo que se pode fazer em qualquer lugar, a qualquer hora³.

3 COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. Cad. EBAPE.BR. 2005 .

4.2 Ferramentas para Execução e Gerenciamento do Trabalho

Não é porque já são conhecidas que elas não valem, não é mesmo? E começar do simples pode resolver muitas coisas, mesmo em regime de teletrabalho.

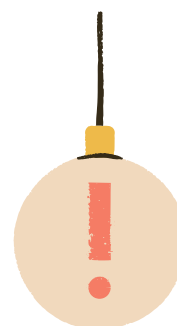
A intranet e todos os sistemas que acessamos através dela foram disponibilizados pela COOINF. Se algum sistema que você utiliza não está lá, abra um chamado no SOL. Também foram disponibilizadas pela COOINF as pastas da rede.



O mesmo vale para o nosso e-mail oficial: a plataforma zimbra já está em funcionamento remoto. Muitos processos de trabalho podem ser executados e acompanhados por e-mail. O lembrete aqui é: todos devem checar diariamente seus e-mails institucionais, hábito que nem todos os servidores têm.

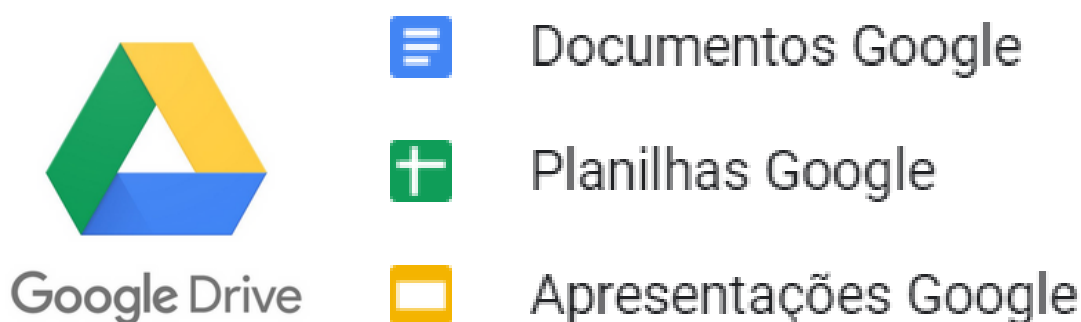
Dica:

Utilize o **Zimbra** do setor como forma de comunicação para quem é de outras áreas, já que não teremos o ramal. É legal informar aos clientes internos os horários em que o setor estará virtualmente disponível pelo e-mail. Durante esse período, deixe a caixa sempre aberta e fique sempre de olho! Se possível, reveze a responsabilidade pelo e-mail com outros membros da equipe.



Importante: na portaria que regulamenta o teletrabalho está descrita a obrigação diária de checarmos o correio eletrônico e todos os demais meios adotados pelo setor. Lembre seus servidores!

O **Google Drive** é uma ótima opção para aqueles servidores que não possuem o pacote office em casa (word, excel, PowerPoint) ou para que várias pessoas trabalhem em um mesmo documento ao mesmo tempo. Ele permite salvar tudo online, fazer documentos, planilhas e apresentações, entre várias outras funcionalidades. Para aprender do zero a utilizar essa plataforma, recomendamos uma lista com 3 pequenos vídeos de tutorial, que pode ser acessada por este [link](#).



Já o **Trello** é uma ferramenta que ajuda a organizar projetos e atividades e dá uma boa visão de tudo que está acontecendo no setor. Ele conta com muitas funcionalidades interessantes e toda a equipe pode acessar. Você encontra um tutorial de como usar o trello [aqui](#).



4.3 Ferramentas para Comunicação Diária

Por comunicação diária, estamos querendo dizer as conversas rápidas, pedidos, dúvidas e todo o trânsito de informações que fazemos pessoalmente sem nem perceber, já que estamos todos no mesmo ambiente. Também entram os bilhetes, lembretes e recados em quadros.

E é bem provável que para esse tipo de comunicação você tenha pensado em usar o **WhatsApp**, certo? Pois saiba que ele, assim como os similares que a gente usa para se comunicar com amigos e família, não são indicados nesse caso.

Já estamos todos sendo bombardeados de informações e mensagens nesses aplicativos o dia todo, especialmente agora em período de isolamento social. Além de fornecer muitos estímulos, muitas pessoas consideram o acesso constante bastante aversivo.

As conversas e grupos informais não devem ser deixados de lado nesse momento. Eles promovem a colaboração, criatividade e satisfação(4).

O WhatsApp pode continuar a ser utilizado para os assuntos não relacionados ao trabalho e para estimular a proximidade da equipe. Você e os servidores também podem fazer pausas para videoconferências curtas para o “horário do cafezinho” juntos. É seu papel como gestor não deixar a socialização se extinguir. Ela é essencial!

4 KRAUT, R. E.
Predicting the use of
technology: the case of
telework. 1987.

E no **WhatsApp** ainda é difícil guardar e pesquisar mensagens. Imagina se as demandas de trabalho e tomadas de decisão fossem parar lá? Como queremos colaborar com a tranquilidade dos servidores e fazer um trabalho efetivo, é melhor não utilizá-lo para fins de comunicação diária sobre trabalho.



Se o **WhatsApp** não é uma boa opção, recomendamos uma outra ferramenta já conhecida da CMBH, que também foi disponibilizada para acesso remoto pela COOINF.



Depois de acertar com a equipe qual será o horário de disponibilidade de cada um, combinem de sempre estarem disponíveis no **Spark** durante esse “expediente”. E aproveite para adicionar todo mundo que você costuma ter contato no seu dia a dia de trabalho e socialização na CMBH.

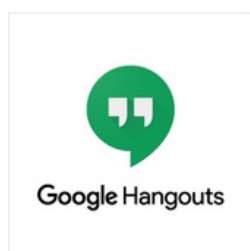
Caso você não se adapte ao **Spark** ou queira uma ferramenta mais completa, que funciona como uma mistura de e-mail e troca de mensagens instantâneas, recomendamos o **Slack**. Por este [link](#) você acessa um tutorial que ensina a acessar e utilizar a ferramenta.



4.4 Ferramentas para Reuniões

Já falamos anteriormente sobre a importância das reuniões, especialmente nesse momento de teletrabalho. Mas como executá-las à distância?

As sugestões de ferramentas a seguir permitem videoconferências e ligações gratuitas entre duas ou mais pessoas. Acesse os tutoriais e escolha a que mais se adequa à realidade da sua equipe.



Descubra [aqui](#) como usar o Hangouts.

Aprenda o Skype por [aqui](#)



Por [aqui](#) você acessa um tutorial para o jitsi.
(O jitsi e o tutorial só estão disponíveis em inglês)

Dica!

Tanto o Google Hangouts quanto o Skype possuem também a funcionalidade de chat. Uma boa ideia é usá-los também para a comunicação diária: todos ficam online na plataforma durante o expediente definido e podem se comunicar em conversas um-a-um ou em grupos. E quando for necessária alguma chamada ou áudio, a ferramenta já está á mão. É uma excelente forma de desafogar o WhatsApp e delimitar o tempo e espaço de trabalho!



5. CONCLUSÃO

A Diretoria de RH e a DIVDEP estão focadas na produção de material de suporte aos gestores e na criação de espaços virtuais de troca de experiências e de contato. Sabemos que esse é um momento de grande estresse e que demandará dedicação e compromisso por parte dos gestores e de suas equipes para cuidarem do campo profissional, além do pessoal e social.

Assim, nos próximos dias, manteremos contato por meio de materiais informativos em mídias diversas, sem contar na disponibilidade para atendimentos individuais via internet, quando necessário.

Você não está sozinho!

CONTATO: **DIVDEP@CMBH.MG.GOV.BR**

ANEXO

I

MODELOS DE ROTEIROS PARA REUNIÕES





ROTEIRO PARA REUNIÃO DE PLANEJAMENTO E DIVISÃO DE TRABALHO

1. Abertura do gestor: objetivo da reunião, duração, quem facilita, etc)
2. Check in - facilitador conduz a partir de aqui
3. Fala do Gestor: quais são as demandas de trabalho que vieram da Diretoria, informações importantes, o que ele pensou inicialmente a respeito das frentes de trabalho e rotinas
4. RODADA: "Qual são as suas sugestões sobre este assunto - as tarefas que podemos desenvolver?" (1 ou 2 rodadas)
5. Intervalo de 10' (e tempo para o gestor organizar o que ouviu e fazer uma proposta)
6. Gestor: expõe sua proposta de FRENTES DE TRABALHO e DIVISÃO DO TRABALHO, prazos, cronograma
7. RODADA de impressões: "O que você achou da proposta do gestor?"
8. Verificar com gestor se quer AJUSTAR a proposta.
9. Leitura final da proposta ajustada pelo gestor.
10. PIPOCA: "Alguém tem alguma dúvida?"
11. Encaminhamentos finais (próximos passos, marcar próxima reunião)
12. Check out



Lembrete: fazer planejamento em grupo é apenas uma possibilidade de se fazer planejamento. O gestor pode optar por outras formas: individual, em pequenas equipes, etc.



ROTEIRO PARA REUNIÃO DE REVISÃO E ACOMPANHAMENTO DO TRABALHO

1. Abertura do gestor: objetivo da reunião, duração, quem facilita, etc
2. Check in (facilitador conduz a partir de aqui)
3. RODADA: cada membro da equipe dá notícia do trabalho que realizou desde a última reunião e o que pretende entregar até a próxima reunião (ao final de cada fala, veja se alguém tem DÚVIDA sobre o que o colega falou. Aqui não é momento ainda de sugestões e impressões dos colegas, somente esclarecer a fala)
4. RODADA: "Após ouvir a revisão de todos, você tem sugestão que possa dar para algum colega no sentido de aperfeiçoar seu trabalho?" (1 sugestão por pessoa, se precisar, faz mais de uma rodada). Neste momento, permitir que as pessoas conversem um pouco sobre as ideias, sem se perder no tempo.
5. Fala do gestor sobre o trabalho da próxima semana: o que está previsto, o que é necessário, há algo novo, como isso impacta o trabalho de cada um.
6. PIPOCA: "Alguém tem alguma dúvida?"
7. Encaminhamentos finais (próximos passos, marcar próxima reunião)
8. Check out



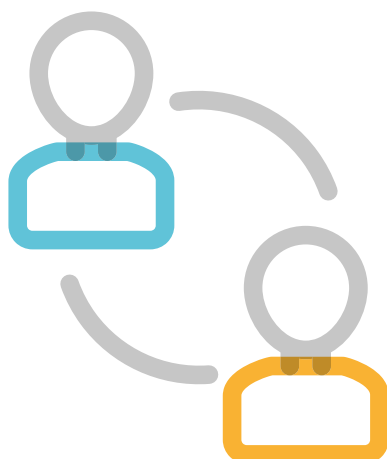
Lembrete: fazer acompanhamento do trabalho em grupo é apenas uma possibilidade de se fazer planejamento. O gestor pode optar por outras formas: individual, em pequenas equipes, por meio de relatórios, por email (ver parte de acompanhamento).



ROTEIRO PARA REUNIÃO PARA TRATAR QUESTÕES DA EQUIPE

QUESTÃO é qualquer assunto que a pessoa queira levantar: uma dúvida, uma sugestão, um pedido de ajuda, uma oferta de ajuda, um incômodo, um pedido para que alguém faça algo diferente ou algo novo, etc.

1. Abertura do gestor: objetivo da reunião, duração, quem facilita, etc
2. Check in (facilitador conduz a partir de aqui)
3. FACILITADOR: "Pessoal, vou dar 5 minutos para cada um anotar alguma questão que queira conversar aqui na reunião. Pode anotar mais de uma: se precisar, faremos mais de uma rodada";
4. RODADA: cada membro da equipe fala sua questão e o mais importante, COMO gostaria de encaminhá-la (quer fazer um pedido pra alguém, dar uma sugestão, ouvir outras pessoas, tirar uma dúvida, oferecer ajuda, pedir ajuda?). (Cada pessoa fala apenas uma questão de cada vez; se precisar, faça mais rodadas)
5. Fechamento do Gestor
6. Encaminhamentos finais (próxima reunião)
7. Check out





ROTEIRO PARA REUNIÃO de BRAINSTORMING e DECISÃO SOBRE UM ASSUNTO

QUESTÃO é qualquer assunto que a pessoa queira levantar: uma dúvida, uma sugestão, um pedido de ajuda, uma oferta de ajuda, um incômodo, um pedido para que alguém faça algo diferente ou algo novo, etc.

1. Abertura do gestor: objetivo da reunião, duração, quem facilita, etc
2. Check in (facilitador conduz a partir de aqui)
3. Gestor (ou Colaborador que está trazendo o problema): Define qual é a questão, qual é o problema e em qual resultado ou decisão gostaria de ter com a reunião.
4. PIPOCA: "Alguém tem alguma dúvida sobre a questão colocada?" (lembrando: aqui não é hora de ouvir impressões e propostas ainda. Somente de esclarecer pontos sobre a questão colocada)
5. FACILITADOR: "Definida a questão, vou dar 3 minutos, para cada pessoa pensar no seu ponto de vista sobre a questão"
6. RODADA: cada um fala seu ponto de vista, sugestão, impressão ou opinião sobre o problema colocado. (se perceber que a discussão está se desenvolvendo, fazer mais 1 rodada)
7. FACILITADOR: pede para quem trouxe a questão fazer uma proposta.
8. PIPOCA: "Alguém tem dúvidas ou impressões sobre a proposta?"
9. FACILITADOR: verifica com quem fez a proposta, se quer fazer algum AJUSTE após ouvir as pessoas.
10. FACILITADOR: verifica a anuência do gestor sobre a solução proposta.
11. Fechamento do Gestor
12. Check out