UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

Como lidar com o trabalho flexível

Negocie acordos
Conquiste confiança
Seja produtivo

Harvard Business Review Press



SEXTANTE

A Editora Sextante agradece a sua escolha.
Agora, você tem em mãos um dos nossos livros
e pode ficar por dentro dos nossos lançamentos,
ofertas, dicas de leitura e muito mais!

Clique aqui para assinar
nossa newsletter e receber
as novidades diretamente
em seu e-mail.

Como lidar com o trabalho flexível

UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

Como lidar com o trabalho flexível

SEXTANTE

Harvard Business Review Press

Título original: *HBR Guide to Managing Flexible Work*

Copyright © 2022 por Harvard Business School Publishing Corporation.
Copyright da tradução © 2023 por GMT Editores Ltda.
Publicado mediante acordo com a Harvard Business Review Press.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

TRADUÇÃO: Paulo Afonso
PREPARO DE ORIGINAIS: Priscila Cerqueira
REVISÃO: Rachel Rimas e Suelen Lopes
DIAGRAMAÇÃO E ADAPTAÇÃO DE CAPA: Gustavo Cardozo
CAPA: Stephani Finks | HBR Press
E-BOOK: Pedro Wainstok

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C721

Como lidar com o trabalho flexível [recurso eletrônico] / Ellen Ernst Kossek ... [et al.] ; [tradução Paulo Afonso]. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Sextante, 2023.
recurso digital (Harvard business review : um guia acima da média)

Tradução de: HBR guide to managing flexible work.
Formato: epub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-65-5564-582-8 (recurso eletrônico)

1. Administração de pessoal. 2. Teletrabalho. 3. Horário de trabalho flexível. 4. Trabalho - Inovações tecnológicas. 5. Livros eletrônicos. I. Kossek, Ellen Ernst. II.Afonso, Paulo. III. Série.

CDD: 331.25724
23-82005 CDU: 331.101.52

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

Sumário

O que você vai aprender

Seção 1: COMEÇANDO

1. **Uma cartilha sobre a verdadeira flexibilidade**
   Priorize igualmente as necessidades da empresa e dos funcionários
   ELLEN ERNST KOSSEK, PATRICIA GETTINGS E KAUMUDI MISRA
2. **Que combinação entre home office e trabalho presencial é melhor para você?**
   Tome decisões com base nos seus níveis de produtividade
   ROBERT C. POZEN E ALEXANDRA SAMUEL
3. **Defina um horário de trabalho híbrido que funcione para você**
   Quando você se sente mais motivado?
   ELIZABETH GRACE SAUNDERS

Seção 2: FAZENDO O PEDIDO

4. **Como negociar com seu chefe um acordo para trabalho remoto**
   Aborde o assunto com a mente aberta
   RUCHI SINHA E CAROL T. KULIK
5. **Aventuras nos arranjos de trabalho alternativo**
   Dicas para quem tem filhos – e para quem não tem
   MICHELE BENTON
6. **Como pedir ao seu chefe uma jornada de quatro dias por semana**
   Você não precisa trabalhar 40 horas semanais para ser produtivo
   JOE SANOK

Seção 3: FAZENDO O TRABALHO

7. **Como fazer mais em menos tempo**

Seja objetivo durante o tempo que tem
AMANTHA IMBER

8. Como manter o foco ao trabalhar em casa
Estabeleça limites – e os mantenha
ELIZABETH GRACE SAUNDERS

9. Como permanecer atento em um mundo de trabalho on-line
Bloqueie o ruído da sua realidade virtual
ALYSON MEISTER E AMANDA SINCLAIR

10. Como deixar o trabalho no trabalho
Esteja você no escritório ou relaxando em casa
ELIZABETH GRACE SAUNDERS

Seção 4: MANTENDO AS CONEXÕES

11. Você recebeu minha mensagem?
Estabeleça as normas de comunicação da sua equipe
ERICA DHAWAN

12. Como permanecer visível quando sua equipe estiver no escritório – e você, não
Destaque sua colaboração no trabalho, independentemente de onde esteja
DORIE CLARK

13. Como trabalhar em uma equipe separada por fusos horários
Administre uma equipe que fica on-line em horários diferentes
DONNA FLYNN

14. Como se manter conectado com seus colegas de trabalho
Princípios para quando o tempo e a proximidade não jogam a seu favor
SHASTA NELSON

15. Novo na equipe? Veja como inspirar confiança (remotamente)
Conselhos para criar conexões onde quer que você trabalhe
RUCHI SINHA

Seção 5: APROVEITANDO AO MÁXIMO AS REUNIÕES

16. O que é preciso para realizar uma ótima reunião híbrida
As oito melhores práticas
BOB FRISCH E CARY GREENE

17. Quando precisamos de fato nos encontrar pessoalmente?
Reconheça os objetivos de uma reunião presencial

RAE RINGEL

18. Como se sair bem na apresentação híbrida

Envolva os participantes remotos

SARAH GERSHMAN E RAE RINGEL

Seção 6: GERENCIANDO UMA EQUIPE FLEXÍVEL

19. Como definir horários flexíveis para sua equipe – de maneira justa

Permita que sua equipe escolha um cronograma que atenda às necessidades de cada integrante

JOAN C. WILLIAMS E MARINA MULTHAUP

20. A desvantagem do horário flexível

Não pressione sua equipe a estar "sempre on-line"

MAURA THOMAS

21. Como garantir segurança psicológica no trabalho híbrido

Cinco passos para a criação de um ambiente inclusivo

AMY C. EDMONDSON E MARK MORTENSEN

22. Como fornecer feedback à distância

Seja solidário, mas firme

THERESE HUSTON

23. Dicas para administrar um baixo desempenho na equipe

Esteja você em casa, no escritório ou no outro lado do mundo

LIZ KISLIK

O que você vai aprender

O tradicional trabalho de escritório das 9h às 18h não é mais a norma. Atualmente, as pessoas podem trabalhar a qualquer hora, de qualquer lugar. As vantagens do trabalho flexível são evidentes: com um horário que se adéque às suas necessidades, permitindo que você faça voluntariado, pratique atividade física ou cuide de seus familiares, você será mais feliz, mais produtivo e mais motivado. Mas por onde começar? Como decidir qual a melhor configuração para você e sua equipe? E qual o melhor modo de propor isso ao seu gestor?

Chegou a hora de repensar como fazer seu trabalho. Você terá que reformular sua produtividade e seu modo de se comunicar, e precisará estabelecer limites quando estiver lidando com horas reduzidas, menos contato com os colegas e mais distrações on-line. E, se estiver no comando de uma equipe flexível, terá que fazer tudo isso com ainda mais afinco, de modo a criar uma cultura justa e inclusiva e fornecer suporte para funcionários em locais e fusos horários diferentes.

Não importa se você já vem trabalhando há anos em um horário alternativo, se está tentando encontrar um arranjo flexível que funcione para você ou se está gerenciando uma equipe remota. Este guia ajudará você a enfrentar os desafios que surgem ao longo do caminho.

Você vai aprender a:

- Descobrir em quais horários e locais é mais produtivo.

- Definir um horário de trabalho flexível que atenda às suas necessidades.

- Negociar um acordo de trabalho flexível com seu chefe.
- Fazer mais – em menos tempo.
- Ajudar sua equipe a definir um horário de trabalho flexível.
- Manter o foco durante o trabalho remoto.
- Criar um ambiente inclusivo e justo para sua equipe.
- Permanecer em evidência mesmo não estando presente fisicamente.
- Criar normas de comunicação para você e sua equipe.
- Organizar reuniões híbridas produtivas e participar ativamente delas.
- Manter o contato com colegas que trabalhem em horários diferentes.
- Dar feedback à distância para seus funcionários.

Seção 1

Começando

Capítulo 1

Uma cartilha sobre a verdadeira flexibilidade*

Ellen Ernst Kossek, Patricia Gettings e Kaumudi Misra

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 28 de setembro de 2021.

Como a flexibilidade no trabalho funciona na prática? E como saber se sua equipe ou organização está usando esse recurso com sucesso?

Em nossa pesquisa, estudamos como a flexibilidade é gerenciada pelas mais variadas organizações – de prestação de serviços e empresas de tecnologia da informação até hospitais, lojas de varejo e fábricas. Perguntamos a vários líderes como eles lidam com essa questão (ou não lidam). Veja algumas das respostas mais comuns:

Eu permito que os funcionários ajustem seus horários para poderem ir à academia ou fazer algum curso no horário de almoço.

Não vejo problema nenhum em liberar o funcionário se ele estiver com algum familiar doente ou acidentado, por exemplo.

Nossas filiais seguem estruturas e cronogramas específicos que não dão muita margem para flexibilidade.

Muitas vezes recorri a videoconferências em uma sexta-feira à noite porque era o único horário disponível na agenda dos principais membros da

equipe.

Não conseguimos reunir pessoal suficiente para trabalhar nos fins de semana, mesmo com oito opções de horário. Isso não é bom. Não quero que esse seja o motivo de não cumprirmos nossas metas.

Tais respostas podem soar familiares, e as diferenças entre elas são notáveis. A primeira se concentra em abrir exceções para atividades não relacionadas ao trabalho. A segunda depende de circunstâncias nefastas. A terceira expressa frustração com as barreiras à flexibilidade. A quarta é a face sombria da flexibilidade. E a última revela que um horário de trabalho flexível é um fator de competitividade crítico (ainda não resolvido) para muitas organizações.

Essa variedade de posicionamento reflete o fato de que o termo "flexibilidade" é vago; sua implementação pode diferir de empresa para empresa, de departamento para departamento e até de equipe para equipe. Não é à toa que os gestores resistem tanto a deixar os funcionários à vontade para trabalhar quando e onde puderem produzir melhor. Mesmo empresas pioneiras na implantação de trabalho realmente flexível – como a IBM e o Bank of America – começaram a desistir desses acordos por avaliarem que não estavam sendo vantajosos para os negócios.

Líderes normalmente administram a flexibilidade de duas maneiras: como uma *acomodação* em torno de eventos da vida pessoal dos funcionários – doenças ou cuidados com os filhos, por exemplo –, algo que as empresas usam para atrair e reter talentos, ou como um *trabalho sem fronteiras*, que muitos líderes usaram para implementar o trabalho remoto durante a pandemia de covid-19. Nesta última opção, espera-se que os funcionários, explícita ou implicitamente, estejam disponíveis 24 horas por dia. Enquanto a acomodação oferece grande flexibilidade para o funcionário, o trabalho sem fronteiras oferece flexibilidade para a empresa. Nenhuma das alternativas é inerentemente ruim, mas ambas podem ter consequências imprevistas, sobretudo quando usadas isoladamente.

Com a crescente implementação do modelo híbrido – uma combinação de trabalho remoto e presencial determinada em maior parte pelo empregador, incorporando "acomodações" específicas e um "trabalho sem

fronteiras" com pouca ou nenhuma estrutura –, pode haver prejuízos reais ao bem-estar e à carreira dos funcionários. Acreditamos que os mais desfavorecidos serão as mulheres e pessoas com questões de saúde ou com algum familiar dependente de seus cuidados. Isso porque a maioria desses acordos não permitirá de fato combinar demandas profissionais e pessoais, uma vez que controlam quando e onde trabalhar. Nosso receio é que as empresas acabem oferecendo uma flexibilidade *inflexível*, na qual os funcionários têm pouca escolha com relação a seus horários e a quais dias trabalharão remotamente. No outro extremo, a flexibilidade pode ser implementada sem estruturas ou normas, dando origem a um "programa" desorganizado, sem critério e sem planejamento que atenda aos requisitos do trabalho. As tarefas se infiltram nas horas de folga e impõem desordem à vida pessoal dos funcionários, já que as expectativas quanto a onde e quando a pessoa deve trabalhar mudam sem aviso prévio.

A *verdadeira* flexibilidade exigirá um pensamento realmente novo.

Um modo melhor

A verdadeira flexibilidade alinha empregadores e funcionários com o propósito de obter ganhos mútuos, tanto no desempenho profissional quanto na vida pessoal. Trata-se de uma oportunidade para que as empresas se mantenham competitivas no longo prazo, além de permitir que os funcionários tenham algum poder de escolha a respeito de como a flexibilidade pode ser implementada em suas equipes e organizações.

É um processo tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima. Os líderes escutam, estabelecem metas e providenciam recursos para tornar a flexibilidade possível. Os funcionários escolhem um trabalho flexível que atenda às suas necessidades, enquanto se comunicam com seus gestores e colegas para garantir o cumprimento das exigências da equipe e dos clientes. Em outras palavras, a empresa proporciona a estrutura – opções de flexibilidade, equipamentos e sistemas de gerenciamento – na qual os funcionários e as equipes decidem como organizar seu trabalho.

Desse modo, os empregadores poderão se beneficiar de uma força de

trabalho globalmente diversificada e sustentável: o bem-estar dos funcionários aumenta, o trabalho em equipe se torna mais respeitoso e os problemas de saúde diminuem. Para implantar isso, porém, é preciso abandonar antigas narrativas e obter o apoio dos funcionários. Portanto, os líderes devem antes avaliar sua atual filosofia. Como eles definem flexibilidade? A empresa se inclina mais para a acomodação, para o trabalho sem fronteiras ou para uma combinação das duas medidas? Que políticas a empresa tem adotado, e para quais atividades? Feito isso, os líderes poderão avaliar quais princípios da verdadeira flexibilidade deverão ser incentivados. A seguir detalharemos esses princípios.

Ofereça flexibilidade a todos os funcionários

Todo trabalho precisa de alguma flexibilidade. Mesmo que o home office nem sempre seja uma opção, as organizações devem oferecer alguma margem de manobra, tanto para funcionários do escritório quanto para quem trabalha em serviços essenciais. Esse recurso não deve ser visto como algo esporádico ou para poucos privilegiados, embora esse esquema seja a realidade hoje. As empresas de tecnologia muitas vezes ignoram as necessidades dos funcionários de serviços essenciais e do chão de fábrica, oferecendo flexibilidade apenas aos chamados trabalhadores do conhecimento e a cargos mais altos.

Consideremos uma empresa farmacêutica que participou dos nossos estudos. Durante uma nevasca, diretores e gerentes tiveram permissão para trabalhar de casa, mas os assistentes foram forçados a atravessar uma rodovia movimentada (e gelada) para chegar ao escritório. Muitos dos líderes não perceberam que mantinham essa política injusta por estarem acostumados ao suporte administrativo de uma cultura hierárquica. A empresa decidiu então ampliar a flexibilidade gradualmente, começando pelas chamadas folgas de verão, comuns nos Estados Unidos, em que é possível sair mais cedo ou não trabalhar às sextas-feiras nessa época do ano: dois assistentes, por exemplo, poderiam se revezar, folgando sexta-feira sim, sexta-feira não.

A flexibilidade para todos os trabalhadores é possível. Como os gestores aprenderam durante a pandemia da covid-19, uma empresa pode definir horas de trabalho de forma flexível, em turnos mais curtos, e conceder folgas a qualquer momento sem qualquer prejuízo; tais adaptações foram necessárias durante a crise. Conhecemos um fabricante de motores que, mesmo antes da covid-19, dispunha de "coringas", funcionários com qualificação diversa e capazes de alternar trabalhos e turnos em diferentes equipes, cobrindo lacunas quando e onde os colegas precisassem. Isso permitiu que suas equipes funcionassem bem durante a pandemia, quando os funcionários tiveram que cuidar dos filhos em horário integral por conta do fechamento das escolas ou atender a outras necessidades pessoais. Uma rede de fast-food recentemente implantou folgas remuneradas e um programa emergencial de cuidados infantis para atrair principalmente horistas. Outro exemplo vem de um movimentado departamento de polícia metropolitana: os policiais, incluindo supervisores, passaram a trabalhar em horários predeterminados e reduzidos, de modo a estabelecer escalas mais previsíveis e permitir tempo de recuperação.

Aumentar a flexibilidade para os trabalhadores em serviços essenciais pode contribuir para que uma empresa priorize a diversidade e a inclusão, pois há muitos não brancos, mães solo e outros grupos desfavorecidos nos setores de serviços. Em última análise, todos os funcionários precisam de apoio para conciliar vida profissional e vida pessoal. Se suas políticas de flexibilidade excluem parte da sua força de trabalho, então você está fazendo algo errado.

Priorize estruturas e políticas claras

Se você pedir aleatoriamente aos líderes ou funcionários da sua organização que descrevam o que é flexibilidade, eles precisam ser capazes de dar respostas claras – e essencialmente iguais. Políticas de flexibilidade não funcionarão se forem difíceis de entender, se os funcionários ou gestores não souberem usá-las ou se variarem muito na prática. É vantajoso para as empresas desenvolver estruturas claras, com base em princípios que possam

orientar as expectativas de flexibilidade e as tomadas de decisão. E essas estruturas devem ser amplamente divulgadas.

Como exemplo, veja uma breve lista baseada no programa de assistência aos funcionários da LifeWorks (anteriormente Morneau Shepell), que poderá servir como ponto de partida para arranjos de trabalho flexível em qualquer empresa:

- Formule e registre por escrito uma política que estabeleça expectativas claras.

- Mantenha os colaboradores informados sobre as possibilidades de trabalho flexível e procure disponibilizá-las a todos.

- Peça aos funcionários que informem por escrito as horas de trabalho planejadas e as horas efetivamente trabalhadas, de modo a estimular rotinas e fomentar a transparência em relação à sua disponibilidade.

- Use parâmetros claros para avaliar a *qualidade* do trabalho dos funcionários, não o volume de entrega nem a quantidade de horas trabalhadas.

Checklists assim, criados por gestores, estão sendo amplamente difundidos. No Canadá, assim como no Reino Unido e na Austrália, o direito de solicitar um horário flexível está adquirindo aspectos legais.

Dentro dessas diretrizes, o papel do gestor é combinar os processos de trabalho flexível com as demandas do cliente, do serviço e do produto. Portanto, os líderes precisam entender como cada tipo de flexibilidade – horário, local, continuidade, carga de trabalho e método – se alinha ao trabalho em questão, a seus funcionários e a suas políticas. Como revela a Tabela 1-1, "Uma cartilha sobre flexibilidade", várias combinações de arranjos flexíveis podem ter sinergias agrupadas. Por exemplo, a combinação entre flexibilidade de local e de horário às vezes funciona bem.

As escolhas devem ser vistas como justas, tanto pelos líderes quanto pelos funcionários. Estudos revelam que, quando isso acontece, os funcionários que vivenciam o conflito trabalho/família permanecem comprometidos com suas organizações.

Tabela 1-1

UMA CARTILHA SOBRE FLEXIBILIDADE

Cinco tipos diferentes de flexibilidade que sua organização pode considerar e como eles podem ser agrupados

Tipo de política	Exemplos de política	Opções de agrupamento	Benefícios para os funcionários	Benefícios para os empregadores
Horário Os funcionários podem mudar sua agenda para atender às expectativas diárias, semanais ou mensais.	• Horário flexível • Semana de trabalho reduzida • Troca de turnos • Mudança no horário de trabalho	Horário Local Continuidade Carga de trabalho	• Mais controle sobre os dias ou horas de trabalho • Menos tempo de deslocamento • Maior disponibilidade para lidar com demandas não relacionadas ao trabalho durante o horário normal de expediente • Maior sensação de controle	• Maior produtividade e funcionários mais focados • Menor índice de falta • Menos horas extras
Local Os funcionários podem trabalhar fora do local de trabalho usando tecnologia ou outras ferramentas de comunicação.	• Teletrabalho (usando a tecnologia para trabalhar de qualquer lugar) • Trabalho remoto (morando fora da área geográfica do empregador)	Horário Local	• Menos tempo de deslocamento • Menos exaustão causada por viagens nacionais ou internacionais • Liberdade para viver mais perto da família e dos amigos	• Menor rotatividade • Custos indiretos mais baixos • Maior reserva de talentos

	• Home office (trabalhando de casa) • Escritórios virtuais ou filiais distantes da sede			
Continuidade Os funcionários podem escolher quando tirar folgas sem perder o emprego.	• Licenças (relativas a problemas na família, doenças, maternidade, paternidade, educação, serviço militar)	Horário Continuidade Carga de trabalho	• Licença-maternidade, licença para cuidar de filhos ou dos pais, para fazer um curso ou para se recuperar de uma doença • Volta antecipada ao trabalho mediante compartilhamento do cargo ou expediente de meio período • Menos fadiga • Tempo para amamentar ou criar vínculos com a criança	• Menor rotatividade • Maior retenção de funcionários qualificados
Carga de trabalho Os funcionários podem optar por um horário de trabalho um pouco menor em troca de um desconto proporcional no salário.	• Cargo compartilhado • Trabalho em meio expediente • Carga de trabalho mais leve	Horário Carga de trabalho	• Menos sobrecarga ou esgotamento • Menos conflitos entre trabalho e família	• Menor rotatividade • Maior retenção de funcionários qualificados
Método Os funcionários podem alterar os horários em que trabalharão fora do	• Trabalho presencial • Trabalho híbrido • Trabalho remoto	Horário Local	• Capacidade para coordenar e realizar um trabalho usando	• Maior produtividade

espaço físico.	Continuidade	tecnologia • Capacidade para combinar processos em vários tipos de trabalho	• Menos gastos com o local de trabalho
	Carga de trabalho		
	Carga de trabalho		

Fonte: "Flexible Work Schedules" (Horários de trabalho flexíveis), de E. E. Kossek e J. S. Michel (2009); "A Review of Telework Research" (Uma análise das pesquisas sobre o teletrabalho), de D. E. Bailey e N. B. Kurland (2002); e "Balanced Flexibility" (Flexibilidade equilibrada), de E. E. Kossek, R. Thompson e B. Lautsch (2015).

Como cultivar esse tipo de ambiente e implementar, ao mesmo tempo, políticas flexíveis justas? Uma maneira é elaborar um documento oficial (*team charter*), como a empresa de serviços financeiros Northern Trust fez um tempo atrás quando algumas de suas unidades migraram para o trabalho flexível. Entre as questões que líderes, membros da equipe e demais partes interessadas podem discutir, estão as seguintes:

- Como a empresa decidiu administrar a equidade salarial com base na localização? Por exemplo, todos os funcionários que realizam o mesmo trabalho remotamente, quer residam no Sul ou no Nordeste, receberão o mesmo salário-base e remuneração por mérito?

- Quais serão os critérios justos para a definição do horário – digamos, das 10h às 15h – em que todos os membros deverão estar disponíveis para contatos, colaborações e reuniões?

- Qual a forma mais equitativa para o estabelecimento de limites à disponibilidade dos funcionários e quais são as normas para que as horas de folga sejam respeitadas?

Embora políticas claras e implementação consistente sejam importantes,

políticas excessivamente restritivas não são a resposta. Os processos devem ser adaptáveis.

Capacite os funcionários a definir e gerenciar a própria flexibilidade

Embora os líderes devam colaborar na estruturação das políticas para o trabalho flexível, eles não precisam ter todas as respostas. Precisam, no entanto, conversar com seus funcionários para descobrir como eles interpretam a flexibilidade – desde a distribuição dos locais de trabalho até a definição dos horários. Distribuir entre os funcionários uma lista de assuntos para serem analisados e discutidos também pode ser útil. Eis alguns exemplos:

- Como minha flexibilidade poderá afetar os interesses dos meus clientes? De que maneira algum impacto negativo poderá ser amenizado?

- Como minhas interações com os membros da equipe podem ser afetadas? Que ações posso executar de modo a garantir uma estreita colaboração com meus colegas?

- Tenho ou posso desenvolver as qualidades necessárias para o trabalho flexível proposto? Por exemplo, tenho autodisciplina suficiente para me concentrar nos limites do teletrabalho e para manter o nível de energia exigido por uma semana de trabalho mais curta?

- Conversei com meu gestor e com meus clientes para confirmar que meu trabalho de meio período foi planejado de maneira realista e que conseguirei realizá-lo com eficiência dentro dessas horas reduzidas?

- Tenho em casa os recursos necessários (suporte técnico, internet, espaço físico, apoio familiar, local de trabalho alternativo) para realizar

minhas tarefas?

O próximo passo é criar estruturas em toda a organização de modo a capacitar os funcionários a montar o próprio horário e facilitar a troca de turnos. Em vez de utilizar os supervisores para implementar a flexibilidade diariamente, alguns setores estão encorajando processos de autogestão entre funcionários, o que lhes permite controlar seus horários e horas trabalhadas sem incorrer em penalidades.

As organizações de saúde dos Estados Unidos, em particular, com sua força de trabalho majoritariamente feminina, foram as primeiras a adotar o esquema de horário definido pelo funcionário. Em um estudo realizado com enfermeiras de cinco unidades médicas semelhantes, um componente-chave de sucesso foi orientá-las a formular e negociar o próprio horário, bem como a ajustar diretrizes de modo a atender a demandas como escalas de trabalho no feriado. A consequência disso foi o aumento na satisfação e na retenção das funcionárias.

Outro exemplo vem de uma grande companhia aérea dos Estados Unidos não sindicalizada, a Delta, que emprega um processo de "licitação" pelo qual os funcionários escolhem seus próprios turnos usando um programa. As margens de escolha aumentam de acordo com o tempo de serviço. Os funcionários podem trocar ou ceder turnos desde que as horas extras não aumentem e as regras de saúde e segurança não sejam violadas.

Em ambos os casos, o papel dos líderes é estabelecer diretrizes sobre o que funciona e o que não funciona de forma a facilitar o trabalho, mas sem controlá-lo, garantindo que os funcionários entendam sua responsabilidade quanto à presença de um efetivo mínimo e, no caso dos serviços médicos, quanto à qualidade do atendimento ao paciente. As empresas que migram para sistemas de trabalho flexível podem aprender muito com a Delta e com as organizações de assistência médica.

Não desestimule o uso da flexibilidade

Políticas que permitem aos funcionários tirar férias livremente quando

desejam, ou licença médica quando necessário, são muitas vezes acompanhadas de desestímulos a seu uso. Uma barreira comum é a falta de pessoal. Em um estudo que realizamos com trabalhadores em serviços essenciais, apenas um em cada quatro funcionários de uma empresa petrolífera em funcionamento contínuo poderia usar o tempo de férias disponível por conta da falta de contingente. Como resultado, os funcionários sofriam de burnout. Um gerente relatou não ter obtido folga para comparecer ao casamento de uma sobrinha, ainda que pretendesse acompanhá-la ao altar no lugar do falecido pai dela. Também vemos desestímulos estruturais nos serviços de saúde, em que os enfermeiros têm cada vez mais dificuldade para tirar férias pagas e licenças médicas; e encontramos programas de incentivo de licença em que os funcionários podem de fato ganhar *mais* se não tirarem férias.

Muitas culturas organizacionais também desestimulam o uso de políticas de folga para demandas não relacionadas ao trabalho. Em um desses casos, um chefe de departamento elogiou um professor por participar de uma reunião do corpo docente durante sua licença-paternidade, enquanto uma colega que havia acabado de dar à luz faltara à reunião para se recuperar e amamentar o bebê. A mensagem para os funcionários foi clara: você é recompensado por comparecer mesmo que não precise, segundo a política oficial.

Os líderes devem evitar esse tipo de desestímulo. Uma das maneiras de fazer isso é elogiar publicamente os melhores funcionários que trabalham com flexibilidade e apresentam alto desempenho. Em um de nossos estudos, um advogado que trabalhava em horário reduzido ganhou o prêmio de Funcionário do Ano por descobrir um modo de economizar bastante dinheiro para a empresa.

Também vimos algumas organizações usarem a flexibilidade como incentivo para reduzir o excesso de horas extras e o decorrente desgaste e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade e a economia de custos. Uma empresa farmacêutica ofereceu aos funcionários semanas de quatro dias com dez horas de trabalho e estabilidade em troca do não pagamento de horas extras. A empresa economizou dinheiro *e* melhorou seu desempenho

à medida que a equipe foi se tornando autossuficiente, com os supervisores deixando de ser chefes e se tornando membros da equipe. Essa resposta positiva se deveu ao fato de que os supervisores já não precisavam gerenciar as horas extras dos funcionários, trabalhavam só quatro dias por semana e se sentiam mais integrados e apoiados por suas equipes.

Lembre-se de que a liderança é importante

A verdadeira flexibilidade, que atenda a necessidades pessoais e profissionais, dificilmente será bem-sucedida sem o apoio da alta direção. Um exemplo vem do apelo da CEO da General Motors, Mary Barra, após a pandemia, para que todos "trabalhassem adequadamente". Ela disse: "Dentro do possível, os funcionários têm permissão para trabalhar onde possam alcançar mais efetivamente nossas metas. […] Cabe aos líderes se concentrar no trabalho, não nos locais de trabalho. Assim poderemos oferecer as ferramentas e os recursos necessários para apoiar nossas equipes de modo que as decisões certas sejam tomadas."

Ainda não se sabe se a GM e outras empresas que adotam abordagens semelhantes – como o Google – serão bem-sucedidas, mas é encorajador ouvir CEOs definindo estrategicamente a flexibilidade, que assim se torna uma regra, e não uma exceção. Os principais líderes devem também reconhecer e recompensar os supervisores que incentivem suas equipes a realizar seu trabalho sem se esgotar.

Os líderes precisam ter cuidado ao falar sobre as várias formas de flexibilidade. Quando o teletrabalho é enquadrado como iniciativa para aperfeiçoar o equilíbrio entre trabalho e família, por exemplo, os homens muitas vezes presumem que não podem tirar proveito da medida ou escondem que o fazem por motivos familiares, para não serem estigmatizados. Portanto, é importante explicar aos trabalhadores sobre a grande eficácia da flexibilidade em todos os tipos de emprego e em todos os níveis, de preferência dando exemplos.

Os líderes devem também explicar para as partes interessadas externas o compromisso da organização com a flexibilidade. Por exemplo, se uma

empresa adotou a flexibilidade, mas seus clientes ainda esperam respostas 24 horas por dia, sete dias por semana, essa política simplesmente não funcionará. Um modo de resolver esse problema é transformar as expectativas do cliente em planos de trabalho flexível – por exemplo, distribuindo contas importantes entre vários funcionários, que poderão formar equipes – e, em seguida, apresentar a medida como um benefício para os clientes.

Experimente e meça os resultados, incluindo a equidade

A verdadeira flexibilidade é um processo contínuo que requer uma administração aberta à experimentação e a novas ideias. Alguns arranjos podem não funcionar no início e precisarão ser ajustados, o que é normal e parte importante do processo. Evolução não significa fracasso. Por exemplo: a Microsoft percebeu em 2020 que, quando uma grande equipe adotou o trabalho remoto, seus funcionários começaram a trabalhar em média mais quatro horas por semana, enviando mais mensagens em horários fora do padrão e passando mais tempo em reuniões (embora curtas), correndo o risco de sofrer um burnout. Os líderes logo perceberam que aquele ritmo era insustentável – tanto para eles quanto para os funcionários. Assim, incentivaram suas equipes a estabelecer diretrizes que assegurassem limites entre tempo de trabalho e tempo de folga (turnos claros, intervalos diários e horas de trabalho individual, por exemplo).

Ao mesmo tempo, evidências sugerem que a coleta de dados e a implementação de mudanças podem valer a pena. A Northern Trust transferiu funções e equipes inteiras para o trabalho remoto híbrido (com pelo menos um dia no escritório e pelo menos um dia em casa) anos antes da pandemia. A empresa utilizou ferramentas de pré e pós-avaliação para checar se as tarefas poderiam ser realizadas com segurança e se as equipes poderiam operar de modo eficaz, independentemente do local de trabalho. Ao transferir, conduzir e avaliar um departamento de cada vez, a Northern Trust dirigiu sua cultura para um trabalho mais flexível, acumulando dados para apoiar sua abordagem sistematicamente, enquanto ajustava cada

unidade de trabalho. Com isso, economizou milhões de dólares ao reduzir o espaço destinado a escritórios em todo o mundo; e, como resultado de menos deslocamentos, o estresse dos funcionários despencou.

Analise o impacto da flexibilidade na sua força de trabalho como um todo

Em entrevistas com uma empresa petrolífera na União Europeia, descobrimos que os funcionários de um dos escritórios asiáticos da empresa preferiam um horário de trabalho das 15h à meia-noite. Isso permitiu que muitos deles pegassem seus filhos na escola, facilitou a comunicação entre fusos horários e aumentou a produtividade dos funcionários, bem como seu engajamento. Por exemplo, ninguém precisava se levantar no meio da noite para participar de uma teleconferência, pois quando eram 15h no escritório da Ásia eram 9h na sede da empresa. Essas práticas de flexibilidade localizadas podem ajudar a manter o equilíbrio entre os funcionários de diferentes partes do mundo, já que os membros da equipe trabalham em horários mutuamente convenientes.

Para garantir acesso e resultados justos enquanto sua empresa realiza testes, faça uma auditoria para ver se os principais usuários da flexibilidade têm equidade salarial e certifique-se de levar em consideração raça e gênero. Há evidências de que desigualdades podem ocorrer e de fato ocorrem. Em 2019, por exemplo, os bônus das funcionárias seniores que tiraram licença-maternidade no banco suíço UBS não foram restaurados aos níveis anteriores quando elas retornaram. Algumas acabaram se demitindo. Outro exemplo vem da Nike, que cortou o pagamento de atletas que saíram de licença-maternidade. (Após uma reação negativa, a empresa ajustou essa política para não penalizar as mães.)

Advertimos contra o estabelecimento de uma política que ofereça a opção de trabalho remoto apenas se os funcionários aceitarem um corte salarial ou que crie uma estrutura de pagamentos com base na localização. Talento é talento, e a remuneração não deve depender do local onde os funcionários estão, a menos que sua localização seja vital para as pessoas a quem estão servindo (por exemplo, servidores do governo) ou exigida por

regras de licenciamento (como as previstas em lei). Essas políticas provavelmente levarão mais mulheres ao desemprego e resultarão na discriminação do trabalho feminino, como conclui Nicole Mason, presidente e CEO do Instituto de Pesquisas sobre Políticas para Mulheres. Calibrar o salário conforme a escolha do local de trabalho pode agravar ainda mais a desistência e aumentar a disparidade salarial entre homens e mulheres, pois elas são 50% mais propensas a se candidatarem ao trabalho remoto. Elas também usam a flexibilidade com mais frequência, assumem mais compromissos com escolas e creches durante o trabalho diurno e são mais inclinadas a seguir o marido quando ele se muda a trabalho, preferindo com isso o trabalho remoto ao presencial.

Por fim, lembre-se de que implementar a flexibilidade envolve uma curva de aprendizado

O papel do líder é deixar claras as expectativas de desempenho, oferecer recursos para apoiar a flexibilidade e garantir que a performance entre pessoas e equipes seja consistente. Se alguém estiver aquém das expectativas, inscreva essa pessoa em um projeto de melhoria de desempenho e avalie se falta capacidade ou motivação, ou se há algum outro problema. Não parta do princípio de que a flexibilidade é a principal razão pela qual o trabalho não está sendo feito.

Os líderes precisam parar de ver a flexibilidade como uma política de RH e encará-la como uma oportunidade de transformação organizacional que beneficiará tanto seus funcionários quanto seus negócios.

Ellen Ernst Kossek é detentora da cátedra de administração Basil S. Turner da Universidade de Purdue, tendo antes sido presidente da Rede de Pesquisas sobre Trabalho e Família. No momento, estuda como o apoio dos líderes à distinção entre vida pessoal e profissional, à flexibilidade e ao trabalho remoto afeta a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, bem como o

tratamento igualitário em suas carreiras.

Patricia Gettings é professora assistente de comunicação na Universidade Estadual de Nova York, em Albany. Ela estuda as interseções entre relacionamentos pessoais e compromissos organizacionais, e como indivíduos e empresas negociam essas sobreposições.

Kaumudi Misra é professora associada de administração na Universidade Estadual da Califórnia, em East Bay. Estuda o papel das práticas de flexibilidade no trabalho e na vida como uma alavanca de recursos humanos estratégica para a produtividade individual e organizacional.

Capítulo 2

Que combinação entre home office e trabalho presencial é melhor para você?*

Robert C. Pozen e
Alexandra Samuel

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 4 de maio de 2021.

Muitos de nós adoramos certas vantagens de trabalhar em casa, como flexibilidade, maior capacidade de concentração e ausência de deslocamentos. Há, no entanto, muitos atrativos no escritório também: a interação social, as alegrias da colaboração e, claro, aquela interminável garrafa de café.

Muitas empresas almejam nos oferecer o melhor dos dois mundos, permitindo que os funcionários dividam seu tempo entre a casa e o local de trabalho. Isso, porém, só lhe dará o melhor dos dois mundos se *você* descobrir como combinar o tempo em casa e o tempo no escritório de um modo que maximize sua produtividade e seu bem-estar pessoal. Isso significa descobrir quais dias deve passar em casa, quais deve passar no escritório e, igualmente importante, como convencer seu chefe a embarcar nesse projeto.

A chave é identificar em que local determinadas etapas do seu trabalho são mais bem realizadas. Parece muito simples: para tarefas que exigem colaboração, vá ao escritório; para tarefas que exigem concentração prolongada, fique em casa. Segundo pesquisas sobre equipes virtuais, um trabalho interdependente demais pode ser difícil de ser concretizado quando você está separado de seus colegas. Por outro lado, um dos estudos também revelou que uma estreita colaboração à distância fortaleceu o relacionamento e o engajamento entre colegas, pois exigiu que eles aprimorassem a comunicação e o apoio mútuo.

Há outros fatores em jogo. Por exemplo: você pode fazer esboços melhores em casa, mas precisa da colaboração dos colegas para desenvolver uma estrutura inicial. Ou talvez você ache mais fácil fazer um brainstorming por telefone, já que é mais criativo enquanto anda pela sala.

Independentemente dos fatores que mais afetam você, é preciso evitar perder um tempo importante trabalhando no escritório quando teria sido melhor ficar em casa ou vice-versa. Para criar um plano de trabalho híbrido que lhe permita tirar o máximo proveito de cada dia, primeiro acompanhe e analise seu desempenho para descobrir quais fatores afetam sua produtividade. Em seguida, compare suas descobertas com suas tarefas e responsabilidades. Por fim, resuma seu plano para obter a adesão do seu chefe.

Acompanhe indicadores relevantes

Para acompanhar sua produtividade em cada local, você precisa determinar o que medir. Costumamos pensar na produtividade em termos de horas trabalhadas, mas um parâmetro mais eficaz são os resultados reais do trabalho. Para medições detalhadas e objetivas, procure indicadores de produtividade (palavras digitadas, e-mails respondidos, tarefas concluídas), além de dados sobre como seu tempo é usado (indicamos aplicativos para controlar o tempo, como Timing ou ManicTime). Para medições mais subjetivas, você pode registrar seu humor e seu senso de realização ao final de cada dia (em uma escala de 1 a 5), além de avaliar e-mails ou mensagens

de grupo, por exemplo, para acompanhar o feedback proporcionado por outras pessoas. Nenhum desses indicadores é perfeito, mas juntos oferecem um panorama útil.

Prepare uma planilha na qual você possa consolidar todas as suas medições em uma única visualização. A abordagem mais simples é listar as datas na primeira coluna à esquerda e então atribuir uma coluna a cada indicador relevante, como palavras digitadas, estado de espírito, senso de realização e tarefas concluídas. Você também pode acompanhar quanto tempo perde com distrações (compras on-line, memes, jogos) e quanto tempo passa em reuniões ou usando programas que indiquem que você está trabalhando com diligência (como seus softwares de texto e de planilha).

Então, por um período limitado – cerca de um mês ou dois –, acompanhe sua produtividade diária em cada um dos indicadores que definiu. Você pode iniciar esse processo antes mesmo de retornar ao escritório. Acompanhe suas métricas de produtividade enquanto trabalha remotamente e, quando retornar ao escritório, terá uma base de comparação rápida em cada espaço. Durante o período de acompanhamento, registre diariamente na planilha se você está trabalhando em home office ou presencialmente (ou seguindo um horário específico); caso contrário, você não terá como identificar os padrões que separam os dias no escritório dos dias em casa.

Procure padrões

Quando chegar a hora de processar os números, a simples observação das colunas de sua planilha lhe dará uma noção de onde você precisa buscar dados mais específicos. Se o seu tempo produtivo ou seu humor varia muito de um dia para o outro, por exemplo, você pode procurar algo que possa estar correlacionado com essas variações – talvez a quantidade de tempo que gasta em reuniões ou suas horas de sono.

Para realizar uma análise mais profunda, crie uma tabela ou um gráfico que amplie a relação entre as variações em seu humor ou em sua produtividade e os fatores que você acha que podem explicar essas

variações. Talvez você termine mais tarefas em dias com menos reuniões… a não ser que as reuniões ocorram nas duas horas após o almoço, quando você tem dificuldade em realizar tarefas que exijam mais concentração. Talvez os dias com mais tempo "desperdiçado" sejam também os dias em que você produz mais trabalho escrito, pois todas essas pequenas distrações servem para energizar você nos intervalos entre documentos, páginas ou parágrafos.

Procure especialmente quaisquer divergências entre seus dias em casa e no escritório. Há certas tarefas que você executa mais depressa em home office ou no escritório? As reuniões têm o mesmo impacto no seu humor ou na sua produtividade quando são presenciais, em vez de realizadas por videoconferência? Suas horas mais produtivas diferem de acordo com o local onde você está trabalhando?

A resposta pode depender tanto do fluxo da vida em casa quanto das distrações no escritório.

Após descobrir quais tipos de tarefa você faz melhor em home office e presencialmente, você estará em melhor posição para avaliar onde deve passar cada dia. E também poderá ter uma noção mais panorâmica: revise suas responsabilidades atuais e determine como lida com sua carga de trabalho em cada local. Assim, você terá uma base para decidir quanto tempo passará em casa e no escritório. Talvez você precise repetir periodicamente esse processo. Pode ser que o grande projeto de determinado trimestre envolva planejar uma conferência – um processo colaborativo que demandará mais tempo presencial. Por outro lado, talvez no trimestre seguinte você precise produzir o relatório anual da empresa, o que exigirá mais tempo em casa para que você possa escrever e revisar o documento sem perder o foco.

Estabelecendo seu plano híbrido

Saber onde você quer passar seu tempo é muito bom, mas de nada adianta se seu chefe não estiver de acordo com seu plano híbrido. Felizmente, todos os dados que você analisou sobre sua produtividade serão um ótimo argumento inicial. Resuma suas descobertas em um relatório conciso que

aborde suas principais responsabilidades e informe quais delas são mais bem cumpridas no escritório e quais se beneficiam do home office. Fundamente suas conclusões com dados que demonstrem que você escreve mais palavras, responde a mais e-mails ou cria apresentações com mais eficiência nos dias em que está em casa.

Dependendo do seu gestor, também pode ser útil estimar a quantidade específica de tempo que cada etapa do seu trabalho deve exigir.

Por exemplo, se suas responsabilidades futuras incluem liderar a elaboração do relatório anual da empresa, seu plano híbrido pode se parecer com a Tabela 2-1. Com base nessa divisão, cerca de um terço do seu tempo nesse projeto deverá ser gasto no escritório e dois terços serão mais bem aproveitados em casa. Se outras atribuições suas tiverem um escopo semelhante, você pode propor passar três dias por semana trabalhando remotamente e dois dias por semana trabalhando no escritório – onde poderá entrevistar as partes interessadas e participar de discussões sobre o projeto, por exemplo.

Tabela 2-1

Relatório anual (68 horas)

Tarefas de escritório (24 horas)	**Tarefas remotas (44 horas)**
• Entrevistar as partes interessadas (12 horas)	• Fazer pesquisa de base (14 horas)
• Discutir os tópicos do relatório (1 hora)	• Esboçar o texto do relatório (16 horas)
• Esquematizar o relatório (2 horas)	• Pesquisar imagens para o relatório (4 horas)
• Revisar/corrigir os rascunhos do relatório (6 horas)	• Revisar/editar o relatório final (10 horas)
• Orientar e atualizar o designer (3 horas)	

Se após sua proposta de trabalho híbrido seu chefe ainda estiver cético

com relação ao valor do home office, sugira um período de teste de um mês ou mais. Até o final desse período, é possível que seus excelentes resultados convençam seu chefe. Foi o que aconteceu com Maggie Crowley Sheehan, a primeira funcionária da empresa de softwares Unbounce a trabalhar remotamente, e muito antes da pandemia. Quando o marido dela aceitou um emprego nas Bahamas, o supervisor de Sheehan concordou em testar o trabalho remoto. Os resultados foram tão impressionantes que, quando os demais funcionários começaram a trabalhar remotamente durante a covid-19, um dos colegas de Sheehan disse: "Agora todos nós vamos nos tornar 80% mais produtivos – basta ver o que aconteceu com Maggie!"

Ao dividir suas tarefas entre casa e escritório, você aumentará sua produtividade e evitará frustrações em ambos os locais. Com isso, poderá provar ao seu chefe que tem capacidade de gerenciar seu desempenho nesse novo ambiente híbrido de trabalho.

Robert C. Pozen é professor titular na Escola de Administração Sloan, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). É também ex-presidente da Fidelity Investments e professor titular da Brookings Institution. Junto com Alexandra Samuel, publicou o livro *Remote, Inc.: How to Thrive at Work… Wherever You Are*.

Alexandra Samuel é palestrante de tecnologia. Jornalista de dados, ela cria relatórios e organiza seminários pautados por dados para empresas do mundo todo. Junto com Robert C. Pozen, publicou o livro *Remote, Inc.: How to Thrive at Work… Wherever You Are*. Siga Alexandra no Twitter: @awsamuel.

Capítulo 3

Defina um horário de trabalho híbrido que funcione para você*

Elizabeth Grace Saunders

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 14 de outubro de 2021.

Se você tem a opção ou a necessidade de trabalhar algumas horas presencialmente por semana e não sabe como deve montar seu horário híbrido, eis algumas estratégias que podem ajudá-lo nessa tarefa. Como instrutora de gerenciamento de tempo, creio que estes quatro fatores-chave podem maximizar sua produtividade geral enquanto você estiver descobrindo como equilibrar seus locais de trabalho.

Que tarefas prefiro fazer no escritório?

Muitas decisões de negócios importantes são mais bem executadas pessoalmente. Sempre que possível, quando se tratar de decisões e negociações estratégicas de alto nível, você vai querer estar literalmente "à mesa". O que é comunicado – ou não comunicado – de forma virtual difere bastante do que acontece pessoalmente.

Mesmo que você não vá tomar decisões que mudem o jogo, há outras tarefas que são mais bem executadas no escritório. Por exemplo, se você

tiver reuniões de projeto que exijam resolução de problemas, tomada de decisões ou revisão de assuntos concretos, ou que tenham conteúdo altamente emocional, é melhor comparecer presencialmente. Programe seus dias no escritório para quando essas reuniões de projeto forem realizadas. E, se você tiver alguma autoridade sobre esses encontros, peça a outros membros da equipe que também compareçam ao escritório nesses dias. Esses acordos podem ser ajustados ao longo do tempo. Por exemplo, peça a todos que compareçam quando você estiver iniciando o projeto, faça reuniões virtuais para atualizações de praxe e, em seguida, incentive as pessoas a comparecer novamente quando houver uma revisão mais aprofundada das entregas.

Quando minha equipe precisa de mim?

Para maximizar a produtividade da sua equipe, você precisa identificar que tipo de interação (pessoal ou virtual) será mais eficaz. Se alguns de seus colegas – principalmente seus subordinados diretos – compreendem melhor o que você diz e respondem melhor às informações quando você está presente, tente conciliar seu tempo no escritório com o dessas pessoas. Trinta minutos presenciais podem poupar horas de dor de cabeça por conta de e-mails não lidos ou ligações mal compreendidas. Por outro lado, se você perceber que alguns de seus colegas compreendem melhor as informações por escrito ou mediante outro método virtual, continue realizando as reuniões remotamente e reserve seu tempo no escritório para outras atividades.

Apesar de todos nós termos aprimorado nossas habilidades de comunicação virtual durante a pandemia, algumas pessoas podem preferir conversas e reuniões presenciais. Considere, portanto, o que faz mais sentido para cada indivíduo na sua equipe enquanto você programa sua agenda.

Como posso maximizar minha produtividade?

Os dois fatores anteriores têm a ver com maximizar sua produtividade na execução de um projeto. Estes dois últimos, por sua vez, dizem respeito à sua produtividade pessoal, começando pelo gerenciamento da sua energia.

Se você tem tendência à introversão, talvez ache melhor não trabalhar mais que dois dias seguidos no escritório. Você poderá decidir, por exemplo, comparecer às segundas, terças e quintas, ou às segundas, quartas e sextas. Ao intercalar os dias no escritório com os dias em casa, você receberá menos estímulos de pessoas à sua volta e poderá se recarregar. Você também poderá agendar suas reuniões para os dias em que estiver no escritório, de modo a conseguir longos períodos ininterruptos para fazer em casa seu trabalho solo.

Se você tem tendência à extroversão, comparecer ao escritório vários dias seguidos provavelmente não será um problema. E você poderá se energizar marcando reuniões tanto no escritório quanto em casa, gerando oportunidades diárias de contato com as pessoas. Quando estiver trabalhando remotamente, marque algumas reuniões no início do seu dia de trabalho, para ir aquecendo, e outras à tarde, quando sua energia começar a diminuir.

Quando me sinto menos motivado?

Antes mesmo do êxodo dos escritórios iniciado com a covid-19, percebi que meus clientes de coaching tendiam a ter ciclos de motivação ao longo da semana. Alguns começavam a todo vapor na segunda-feira de manhã, mas na sexta à tarde sentiam extrema dificuldade para realizar qualquer trabalho importante. Para outros era o contrário: demoravam um pouco para iniciar os trabalhos na segunda-feira, mas na sexta trabalhavam até um pouco mais tarde e concluíam facilmente a lista de tarefas.

O trabalho remoto também pode afetar os níveis de motivação, especialmente se você for mais jovem. Um estudo do Centro de Pesquisas Pew, que examinou a grande migração para o trabalho remoto, constatou que 42% dos trabalhadores entre 18 e 49 anos consideravam difícil se sentir motivados a trabalhar remotamente. O percentual é ainda maior para

pessoas entre 18 e 29 anos, com 53% delas revelando dificuldade para trabalhar longe dos colegas (contra apenas 20% dos trabalhadores com 50 anos ou mais que também se sentiam assim).

Use os dias no escritório para equilibrar os momentos em que se sente menos motivado. Assim como algumas pessoas se exercitam com muito mais facilidade quando vão à academia, outras trabalham muito mais facilmente quando vão ao escritório. Se você se sente mais motivado na companhia de outras pessoas e esmorece à medida que a semana avança, peça para trabalhar no escritório às quintas e sextas-feiras. Se for o oposto, você renderá muito mais se trabalhar presencialmente às segundas e terças. Avalie quando se beneficiará mais da interação com os colegas e planeje sua programação híbrida visando ao aumento da sua produtividade.

Com cada vez mais organizações optando por esquemas remotos ou híbridos, você provavelmente poderá optar por um cronograma que una trabalho presencial e remoto. Leve esses quatro fatores em consideração quando estiver montando seu horário para que o ambiente de trabalho sempre atue a seu favor.

Elizabeth Grace Saunders é coach de gerenciamento de tempo e fundadora da Real Life E Time Coaching & Speaking. É autora dos livros *How to Invest Your Time Like Money* e *Divine Time Management*. Saiba mais em www.RealLifeE.com.

Seção 2

Fazendo o pedido

Capítulo 4

Como negociar com seu chefe um acordo para trabalho remoto*

Ruchi Sinha e Carol T. Kulik

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 9 de junho de 2020.

Cada vez mais empresas vêm adotando em grande escala acordos para trabalho flexível.

Funcionários que nunca cogitaram a possibilidade estão vivenciando um novo amor pela flexibilidade que o trabalho remoto pode oferecer.

Você já pensou em fazer o pedido e negociar um acordo de trabalho remoto e flexível com seu chefe? Em caso afirmativo, sabe como deve proceder?

Em primeiro lugar, vamos analisar dois mitos sobre esse tipo de negociação.

Mito 1: Negociar flexibilidade é principalmente estabelecer quando e onde você fará seu trabalho

Muitas pessoas acham que as negociações de flexibilidade giram em torno apenas das horas e dos locais de trabalho. No entanto, também são determinadas pela natureza das tarefas que compõem seu cargo. Algumas serão mais bem executadas remotamente que outras. Ao negociar

flexibilidade, você precisa negociar o trabalho que vai fazer, como seu trabalho se encaixará no quadro geral e como será avaliado.

Você pode fazer isso por meio da ressignificação do trabalho, um processo de organizar suas atribuições para melhor atender às suas necessidades, aos seus pontos fortes e às suas paixões. Ao discutir suas funções com seu chefe, pense no escopo das suas responsabilidades e na logística de como você vai interagir e colaborar com seus colegas. Pense também em como seu desempenho e seus objetivos serão monitorados e avaliados, assim como os da sua equipe.

É nessas conversas que você poderá abordar a viabilidade e a eficácia do trabalho flexível, estabelecendo assim as bases para negociar onde e quando você fará esse trabalho. Você pode, por exemplo, criar uma pasta para agrupar determinados projetos e documentos de um modo que lhe permita concluí-los fora do escritório; ou pode assumir algumas responsabilidades novas e delegar outras, de forma a moldar sua função de acordo com seu cronograma flexível.

Mito 2: Negociar flexibilidade só é possível quando sua organização tem uma política explícita de apoio ao trabalho remoto

Pesquisas demonstram que os funcionários podem adotar três estratégias diferentes para negociar flexibilidade no trabalho: pedir, adaptar e moldar.

Pedir é fácil quando sua empresa já tem uma política organizacional clara para trabalho remoto. Você simplesmente faz um pedido ao seu gestor.

Adaptar é uma estratégia de negociação em que você pede flexibilidade como exceção à regra. Sua organização pode não ter uma política nesse sentido, ou você pode querer um tipo específico de flexibilidade para o qual não há política nem precedente. Por exemplo, talvez você esteja morando com um pai idoso que precise de cuidados diurnos regulares e, assim, peça para trabalhar das 7h às 10h e depois das 17h às 22h.

Moldar é um tipo de negociação em que você tenta mudar a política organizacional fazendo um caso de flexibilidade não só para você, mas para o coletivo. Talvez você tenha percebido que a colaboração da sua equipe é muito mais eficiente à distância e, pensando na equipe, você deseja

alavancar um acordo para trabalho remoto.

As três estratégias são possíveis, e seu local de trabalho pode ser o campo de testes perfeito para solicitações de adaptação e moldagem. Se você estiver bem preparado, entendendo como a flexibilidade influenciará a sua produtividade e a da sua equipe, provavelmente terá sucesso nessas negociações.

Como pedir ao seu chefe um acordo de trabalho flexível

1. Entenda as políticas da sua organização (caso existam)

Revise as políticas atuais da sua empresa com relação a trabalho flexível e saiba quando e por que elas foram desenvolvidas. Considere as normas trabalhistas e as questões de segurança do trabalho que se apliquem à sua empresa. Identifique as equipes e os funcionários que mais têm utilizado o trabalho flexível e o que eles têm em comum. Converse com mentores e funcionários para entender como a flexibilidade pode estar ligada a outras questões empregatícias, como remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, promoção, treinamento, regras do empregador, etc. Tudo isso indicará se a sua solicitação será entendida como um pedido de adaptação ou de moldagem. E também ajudará você a elaborar propostas que possam reduzir riscos potenciais, tornando mais fácil para o seu empregador dizer "sim".

2. Compreenda sua função e como ela se relaciona com as atribuições de cada membro da equipe

Pense em como seu trabalho se relaciona com o de outros membros da sua equipe. Converse com seus colegas sobre as responsabilidades que vocês compartilham, sobre como eles realizam suas funções e sobre seus horários de trabalho preferidos.

Divida as tarefas em presenciais e remotas. Resuma em uma tabela as tarefas que exigem a presença do funcionário e as que podem ser

gerenciadas remotamente. Para aquelas que possam ser gerenciadas à distância, discuta com a equipe as tecnologias e ferramentas que permitam melhor colaboração. Essas informações vão indicar como a flexibilidade poderá influenciar o seu trabalho e o da sua equipe.

3. Documente os bons resultados obtidos com a flexibilidade

Crie um arquivo com informações que evidenciem como você se alinhou com a sua equipe e atingiu seus objetivos ao trabalhar remotamente. Documente sua fluência na colaboração virtual.

Por exemplo: houve algum projeto pendente que você acelerou enquanto trabalhava em casa porque conseguiu mergulhar nele e se engajar no pensamento estratégico? Exemplos assim se transformam em evidências de sucesso e lhe dão oportunidade de solicitar equipamentos específicos (ferramentas e tecnologias) para ser mais produtivo no seu home office.

4. Tenha um plano B

Pense em possíveis restrições e pontos de discórdia que seu chefe pode trazer à tona. Tenha em mente os interesses e preocupações da chefia, bem como os benefícios potenciais do trabalho flexível. Considere apresentar a solicitação de flexibilidade como um experimento para o qual você se ofereça por três ou seis meses, com critérios de desempenho mutuamente acordados e relatórios regulares sobre seus progressos. Oferecendo mais dados ao seu chefe e assumindo mais responsabilidades, você provavelmente reduzirá as preocupações com os riscos dessa empreitada.

Lembre-se: seu sucesso na mesa de negociação é determinado pela mentalidade que você tem sobre o que é ou não é possível, pela forma como você faz o trabalho de base e pela preparação antes da conversa, não pela intransigência. Essas medidas ajudarão você a apresentar uma proposta mais convincente para sua solicitação de flexibilidade.

Ruchi Sinha é professora adjunta de administração da Escola de Negócios da Universidade da Austrália Meridional. Suas pesquisas analisam como a voz, a confiança, os conflitos e as dinâmicas de poder influenciam o trabalho e os resultados de negociações.

Carol T. Kulik é professora pesquisadora na área de gestão de recursos humanos na Escola de Negócios da Universidade da Austrália Meridional. Suas pesquisas investigam como funcionários desfavorecidos podem negociar acordos de emprego que beneficiem ambas as partes na relação de trabalho.

Capítulo 5
Aventuras nos arranjos de trabalho alternativo*

Michele Benton

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 7 de julho de 2020.

Antes de ter filhos, tendemos a nos ver como uma pessoa dedicada à empresa, sempre presente, totalmente comprometida e disposta a fazer um esforço extra para realizar o trabalho. Com a chegada das crianças, porém, novas demandas surgem, sobretudo para aqueles que moram com um cônjuge que também tem um emprego. Nosso comprometimento e nossas ambições na carreira são verdadeiros; no entanto, fica mais difícil encaixar a vida nas estruturas tradicionais de trabalho. Programas de trabalho alternativo – horários flexíveis, trabalho remoto, trabalho assalariado em meio período, cargo compartilhado e mudanças laterais na carreira – criam, ao que parece, uma vantagem para empregadores, funcionários e famílias.

Infelizmente, o trabalho alternativo é de certa forma um ardil. Embora a maioria dos empregadores ofereça essa possibilidade – em geral como parte de seus programas de inclusão para atrair talentos de qualidade (você!) –, muitas vezes isso é um gesto vazio, pois poucos funcionários utilizam essa opção. Pesquisas nos Estados Unidos e na Europa confirmam as consequências que já conhecemos: utilizar esses programas acaba com a

carreira.

Só que precisamos dessas opções – não no papel, mas na prática. Sem nenhum caminho fácil para seguir, devemos encontrar nosso próprio rumo. Veja quatro passos para criar um programa de trabalho alternativo que funcione para você.

Caia na real

Só porque uma empresa é vista como "compreensiva" não significa que o trabalho alternativo seja predominante nela. Geralmente, exceções são abertas de acordo com as necessidades do funcionário, as permissões são alardeadas como grandes atos de benevolência e dependem da boa vontade do gestor. Assim, olhe ao redor, converse com colegas e procure o RH para avaliar suas chances e as possíveis barreiras à sua proposta de trabalho alternativo:

- Os diretores entendem a sua situação? Quantos deles têm filhos pequenos ou um cônjuge que também trabalha? Que mensagens são enviadas nas entrelinhas a respeito de família e trabalho?

- Que tipos de trabalho alternativo são aceitos? Apenas o tipo "vou trabalhar em casa às sextas-feiras" ou existem outras opções? Que departamentos ou funções permitem esse tipo de trabalho? Alguns gestores são mais receptivos que outros?

- O que acontece com as pessoas que optam pelo trabalho alternativo? Recebem grandes projetos e conseguem promoções? Há alguém que as apoie na alta direção, um plano de recuperação ou outras medidas de apoio?

Faça valer a pena

Forme áreas de aceitação e supere barreiras ajudando seus chefes a perceber que existem diferentes modos de mostrar comprometimento com a carreira:

- **Crie uma proposta de valor.** Avalie o impacto que você tem na receita, nos lucros, na eficiência ou nos custos, e vincule isso à sua proposta. Por exemplo: talvez sua função de meio período economize 1 milhão de dólares em gastos com fornecedores externos, 300 mil em vendas com entregas remotas ou, com um movimento lateral, preencha uma lacuna sem os custos e o tempo ocioso envolvidos na contratação de um funcionário interino. Use sua criatividade. Para angariar ideias, converse com alguém da área financeira.

- **Fale sobre resultados, não sobre horas.** Muitas culturas tendem a se concentrar na ocupação, no tempo ou no esforço ao discutir um trabalho. Em vez disso, destaque seus métodos eficientes, seu uso inovador de recursos ou seu pensamento criativo. (Imagine que você trabalha com consultoria e cobra por projeto entregue, não por horas faturáveis.) Durante as avaliações de desempenho, enfoque suas realizações e pleiteie um aumento salarial significativo e alguns bônus. Direcione as conversas para seus resultados finais.

- **Proteja o que espera ganhar.** Se seu objetivo for menos horas de trabalho, não trabalhe mais que o combinado nem compense demais. Se você deseja menos intensidade em sua nova função, antes de assumir um projeto certifique-se de que ele promova seus talentos ou aumente sua visibilidade diante da chefia. Assuma esforços extras de maneira seletiva.

- **Aja com naturalidade.** Evite sinalizar que o trabalho alternativo é errado. Você não pediria desculpas aos colegas por não estar disponível à noite ou num domingo de manhã, então não se desculpe por não trabalhar em um horário convencional. Basta informar o que é possível: "Não estarei disponível na segunda, mas estarei na terça, das 9h às 14h." Ou: "Consigo te entregar na sexta-feira, pode ser?"

- **Consiga apoio à sua carreira.** Procure mentores de alto nível e fale sobre como seu arranjo de trabalho alternativo está gerando resultados. Antes das discussões sobre aptidão, converse com seu gerente de modo a prepará-lo para advogar por você. Deixe os tomadores de decisão saberem que você tem interesse em recursos e treinamentos voltados para formação de liderança.

Oponha-se a preconceitos de gênero

Embora as estruturas familiares tenham adquirido inúmeras configurações, ainda subsiste o estereótipo do marido que trabalha e da esposa que permanece em casa. Nos programas de trabalho alternativo, os homens recebem o benefício da dúvida, enquanto as mulheres são punidas, pois a maternidade parece incompatível com um trabalho compromissado. Em casa, o trabalho alternativo para as mulheres geralmente se traduz em mais tarefas, como cuidar dos filhos ou das tarefas domésticas. Por outro lado, para a maioria dos homens são disponibilizadas outras opções de trabalho, como um treinamento ou um serviço paralelo. Avalie como os preconceitos de gênero atravancam a vida que você está tentando criar:

- Ao mudar as estruturas do seu emprego, deixe claro quais serão suas atribuições fora do trabalho. Certifique-se de que você e seu cônjuge dividam de forma justa as tarefas e as responsabilidades com os filhos.

- Muitas mulheres são encorajadas, hoje em dia, a reformular sua definição de sucesso para fatores como bem-estar ou satisfação familiar – bem longe do poder e do dinheiro – e a evitar competição. Defina você mesma o que é sucesso.

Busque novos horizontes

Por fim, se você não conseguir apoio para um programa alternativo que atenda às suas necessidades, leve seus talentos para outro lugar. Invista seu tempo livre na procura de um novo emprego. Durante sua entrevista

demissional, diga ao RH exatamente por que está saindo, pois os executivos de várias empresas leem esses relatórios.

Quando se trata de criar oportunidades de carreira que apoiem sua vida e seus objetivos fora do trabalho, suas palavras e ações podem contribuir para que o trabalho alternativo deixe de ser apenas uma boa política e se transforme também em uma boa prática.

Michele Benton é fundadora e CEO da Lime, uma empresa global de estratégia e treinamento que oferece recursos de marketing que alavancam os lucros. Sua equipe está implantando seu próprio local de trabalho, onde criará valor significativo e inovador para o cliente, sem as restrições da rotina corporativa tradicional. Acompanhe as aventuras de Michele no novo normal do trabalho alternativo em: www.linkedin.com/in/michelebenton.

Capítulo 6

Como pedir ao seu chefe uma jornada de quatro dias por semana*

Joe Sanok

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 3 de setembro de 2021.

Imagine viver para sempre em um mundo com fins de semana de três dias.

Na faculdade, tive um vislumbre dessa situação.

No primeiro ano, meu orientador acadêmico informou a mim e a meus colegas que poderíamos planejar nossos próprios horários. Assim, usei minha recém-descoberta independência para me matricular em aulas de segunda a quinta-feira, deixando as sextas completamente livres. Nos três anos seguintes, mantive esse cronograma – até me formar e conseguir meu primeiro emprego.

Como a maioria dos empregadores nos Estados Unidos, a organização sem fins lucrativos que me contratou incentivava seus funcionários a trabalhar oito horas por dia, cinco dias por semana. Com o tempo, a liderança reconheceu o que descobri durante os estudos: as pessoas são mais produtivas quando têm a opção de trabalhar com flexibilidade. Consegui negociar uma semana de trabalho de quatro dias, mas a experiência foi em grande parte uma exceção.

À medida que fui crescendo na carreira, passei a trabalhar cinco dias e

mais horas, muitas vezes a ponto de me esgotar. Foi só alguns anos atrás que decidi largar o trabalho em tempo integral, montar minha própria consultoria e recuperar o controle da minha agenda.

Até encontrar meu caminho de volta, perdi anos trabalhando miseravelmente para subir os tão falados degraus da carreira. Se você se encontra em posição semelhante, eis o que desejo que saiba: você não precisa trabalhar determinado número de horas para ser produtivo. O conceito de "tempo" foi criado pelo ser humano, a classificação de "semana" é arbitrária e, se você olhar para trás tempo suficiente, verá que a semana de trabalho de 40 horas é um fenômeno de curta duração.

Deixe-me explicar…

História aleatória do tempo e do trabalho

Vários milhares de anos atrás, cada civilização tinha sua própria medida de tempo. Os romanos, por exemplo, tinham uma semana de 10 dias. Os vizinhos egípcios seguiam um calendário com oito dias semanais. A semana de sete dias como a conhecemos hoje foi criada pelos babilônios, que acreditavam em sete corpos celestes (o Sol, a Lua, Mercúrio, Vênus, Marte, Júpiter e Saturno). Esse conceito se difundiu lentamente por outras culturas ao redor do mundo, incluindo os judeus, o Império Persa, os gregos e finalmente os romanos, que o oficializaram.

A semana de trabalho de cinco dias só se tornou uma tendência no início do século XX.

Durante a Revolução Industrial, o empregado médio trabalhava de 10 a 14 horas por dia, seis ou sete dias por semana. Isso continuou até o início do século passado, quando os trabalhadores começaram a formar sindicatos e, apesar da grande resistência por parte dos empregadores, exigiram jornadas de trabalho mais curtas. Essa reivindicação buscava resolver a questão das escassas ofertas de emprego que precisavam ser distribuídas por uma grande força de trabalho. Esperava-se que jornadas de trabalho mais curtas criassem mais demanda por trabalhadores e também aumentassem seus salários.

Uma grande mudança, no entanto, ocorreu em 1926, quando a empresa de automóveis de Henry Ford, a Ford Motor Company, implantou uma semana de trabalho com 40 horas. A decisão de Ford não foi motivada por generosidade ou preocupação com o bem-estar de seus empregados. Ele queria vender carros para seus próprios funcionários, pois acreditava que seriam melhores clientes se tivessem mais tempo livre (e estava certo).

A semana de trabalho de 40 horas ficou conosco desde então.

Meu pensamento é o seguinte: embora o horário de 9h às 18h pareça sedimentado, tem como base um modelo de exploração com menos de um século. É hora de repensarmos isso.

Em defesa de uma semana de trabalho com quatro dias

Lembra-se de minutos atrás, quando imaginamos uma vida gloriosa com um fim de semana de três dias? Bem, em alguns países as pessoas já estão vivendo esse sonho.

A Islândia realizou um teste com 2.500 trabalhadores que passaram de uma jornada de 40 horas para 35 ou 36 horas semanais. Os resultados confirmaram que semanas de trabalho mais curtas melhoram o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, os participantes relataram sentir-se menos esgotados e mais produtivos e felizes. Agora, países como Espanha, Dinamarca e Nova Zelândia estão seguindo o exemplo.

A semana de trabalho de quatro dias não é um conceito novo, mas a covid-19 e seus impactos no mundo corporativo têm sido um catalisador para sua popularidade. O home office durante a pandemia levou muitos de nós a questionar o modelo industrial de ir ao escritório diariamente. Também nos fez repensar como queremos que seja nosso local de trabalho. Os funcionários estão pedindo mais flexibilidade no modo como organizam seu tempo – e por boas razões.

Numerosos estudos documentaram o impacto de longas horas de trabalho. O ambiente de trabalho moderno, com computadores, notebooks e longos deslocamentos até o escritório, derramou sobre nós uma série de

estressores, como burnout, dores crônicas, insônia, ansiedade, solidão, aumento da concorrência e vários outros problemas. Já estávamos precisando há algum tempo de um horário de trabalho mais sustentável.

Como negociar uma semana de trabalho de quatro dias

Seu empregador pode ser um dos muitos que ainda não incluíram a semana de trabalho de quatro dias em sua política. Saiba que você tem o poder de pedir por ela – e negociar quando possível. Muitas vezes, basta um grupo de pessoas para conduzir esse tipo de mudança.

O primeiro passo é pedir ao seu gerente que lhe conceda, provisoriamente, um esquema de trabalho de quatro dias por semana. Em meu primeiro emprego fora da faculdade, disse ao meu chefe que, com base em minhas experiências anteriores (e nas pesquisas que fiz), gerenciar meu tempo de forma diferente seria melhor para minha produtividade, reduziria meus deslocamentos diários e até reduziria custos para a empresa. Felizmente, ele me autorizou a fazer a experiência e, um ano depois, toda a nossa equipe passou a trabalhar em uma semana mais curta.

Se você quiser ter esse tipo de conversa com seu chefe, eis algumas estratégias para ajudá-lo.

1. Acompanhe sua produtividade

Você tem férias acumuladas ou tempo flexível para usar este mês? Em caso afirmativo, antes de abordar seu chefe, tente tirar folgas nas próximas sextas-feiras e observe como isso afeta sua produtividade. Certifique-se de usar um método claro e preciso para medir sua produtividade (e evite apenas contabilizar suas horas).

Por exemplo, em comparação com uma semana de cinco dias, você conseguiu cumprir os prazos que estabeleceu para si mesmo e entregar os projetos? Foi capaz de participar de todas as suas reuniões? Teve tempo suficiente para se conectar com os membros da sua equipe de modo significativo? Sentiu-se mais focado, energizado ou engajado em uma

semana do que na outra? Documente seu horário de trabalho, incluindo quaisquer obstáculos que tenha enfrentado, bem como o que funcionou para você e o que não funcionou.

Se achar que está trabalhando melhor com o expediente mais curto, é hora de se preparar para uma conversa importante com seu chefe.

2. Pense em como sua decisão afetaria seus colegas

Seja você um colaborador individual ou um gestor, é provável que trabalhe com colegas de diferentes funções. Encurtar sua semana afetará o trabalho deles, então pense em quais serão exatamente esses impactos.

Você teria que descobrir novas formas de colaborar com certos membros da equipe? Precisaria reorganizar as reuniões reservadas a um dia da semana específico? De que modo os resultados da sua equipe seriam afetados se você mudasse sua agenda?

São essas as perguntas às quais você deverá ser capaz de responder antes de abordar seu chefe.

Você pode não saber ao certo se seus colegas terão interesse em trabalhar só quatro dias por semana. Para avaliar isso, comece propondo sua ideia a um pequeno grupo confiável. Mostre a eles os resultados de suas experiências e veja como reagem. Se a resposta deles parecer favorável, você pode incentivá-los a tentar o experimento por conta própria.

Conversar com seu chefe em grupo pode ser mais eficaz. Dito isso, certifique-se de que seus colegas estejam comprometidos. Mais vale ter menos pessoas totalmente comprometidas do que ter muitas que não estão.

O passo final aqui é montar uma proposta oficial de quatro dias de trabalho por semana que você e seu grupo possam apresentar à chefia como um teste. Escreva os principais indicadores-chave de desempenho (KPIs, na sigla em inglês) que você medirá, como os medirá e como pretende estabelecer limites no trabalho. Por exemplo: você pode argumentar que, trabalhando um dia a menos por semana, espera-se que a produtividade dos funcionários aumente e o engajamento do cliente ou do público tenha um acréscimo de 30%. É claro que seus KPIs poderão variar dependendo da

área em que você trabalha.

3. Converse com seu gerente

Após fazer a lição de casa, você estará pronto para conversar com seu gerente. Como já mencionei, provavelmente será mais eficaz abordá-lo em grupo, mas de qualquer forma esteja atento a como fará sua abordagem.

Marque uma reunião com a intenção de expor suas opiniões. Você ou um colega de equipe podem assumir a liderança. Recomendo que informe seu chefe sobre o objetivo da reunião e defina algumas expectativas: diga que o grupo quer fazer uma proposta a respeito do horário de trabalho e que você ficaria muito grato se ele cedesse um pouco de seu tempo. (Não mencione essa questão durante uma reunião regular da equipe. Isso pode pegar seu gerente de surpresa e dificultar a colaboração dele.)

Durante a conversa, exponha seus pontos de vista de maneira direta. Comece com algo como: "Muitas outras empresas inovadoras estão experimentando a semana de trabalho de quatro dias com o objetivo de aumentar a criatividade e a produtividade. Gostaríamos que você nos permitisse trabalhar assim durante um mês para ver se podemos implementar esse plano. Já pensamos em algumas formas de medir nossos resultados. Acreditamos que esse experimento demonstrará o espírito inovador do nosso departamento para a direção-geral e mostrará que estamos fazendo um grande esforço para nos ajustar ao novo mundo do trabalho. Você poderia considerar nossa ideia?"

Então explique a proposta, que deve informar o funcionamento da experiência e como vocês pretendem avaliar o sucesso da equipe. Talvez você possa replicar o modelo que usou para seu próprio rastreamento de produtividade – passe duas semanas trabalhando quatro dias, e outras duas semanas trabalhando cinco.

Deixe espaço para seu gerente expor seus pensamentos e preocupações durante essa conversa. Ele pode ter dúvidas sobre detalhes específicos, como os limites rígidos e flexíveis que vocês estabelecerão em torno do trabalho. E-mails poderão ser enviados fora do horário de expediente? Como ficarão

as sextas-feiras? Para quais tipos de crise a equipe pode se preparar preventivamente? Como o novo sistema funcionará com os principais clientes ou fornecedores da empresa, que estarão trabalhando cinco dias por semana?

4. Teste o novo sistema

Se você receber sinal verde, marque uma data para o início da experiência. Assim que ela começar, pode ser útil realizar uma reunião de equipe ao final de cada semana com o objetivo de refletir sobre como as pessoas estão se sentindo e sendo impactadas durante o período de teste.

Todos foram capazes de seguir os limites rígidos estabelecidos para a utilização do tempo? Algumas mensagens ou e-mails urgentes transbordaram para o quinto dia? A equipe atendeu ou trabalhou efetivamente em direção aos KPIs que definiu em sua proposta? Há alguns membros que acham melhor trabalhar cinco dias em vez de quatro? Como a produtividade pessoal e o bem-estar de todos foram afetados?

Discuta essas reflexões com seu gerente. Quando a experiência terminar, você deverá ter todas as informações necessárias para fazer uma avaliação completa e chegar a um consenso sobre como seguir em frente.

Se seu gerente recusar sua proposta inicial, não desista. Retome a conversa após alguns meses. Vivemos em uma época de mudanças rápidas, e seu chefe pode se sentir diferente algumas semanas ou uns meses depois.

Se, no entanto, você perceber que seu empregador não está aberto a essa discussão, use o momento para refletir se sua empresa é adequada a longo prazo para você e seu crescimento na carreira. Lembre-se de que não há nada errado em fazer um pedido.

Empregadores inteligentes verão as mudanças em nosso pensamento e o questionamento da jornada de trabalho das 9h às 18h como algo bom. A flexibilidade para controlar nossos próprios horários é parte integrante de nossa contribuição ao trabalho. A grande questão é: quantos empregadores estarão dispostos a evoluir além do que os empresários nos ofereceram em 1926?

Independentemente de seu empregador estar ou não alinhado com este mundo em constante mudança, encorajo você a agir e a se empoderar para reaver seu tempo.

Joe Sanok é apresentador do popular podcast *The Practice of the Practice*, considerado um dos 50 melhores podcasts do mundo, com mais de 100 mil downloads por mês. Autores de best-sellers, peritos, acadêmicos, líderes empresariais e inovadores foram entrevistados nos mais de 550 episódios apresentados por ele nos últimos seis anos. Ele mora em Traverse City, Michigan. Você pode saber mais sobre o trabalho de Joe e obter recursos adicionais visitando seu site: joesanok.com.

Seção 3

Fazendo o trabalho

Capítulo 7

Como fazer mais em menos tempo*

Amantha Imber

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 5 de fevereiro de 2021.

Curiosidade: uma impressionante parcela de 96% das pessoas verifica seu celular na primeira hora após acordar de manhã (e 61% dão uma espiada nos primeiros cinco minutos).

Embora possa parecer inofensivo, verificar nosso telefone assim que abrimos os olhos nos prepara para um dia "reativo".

Pense nisso.

Se a primeira coisa que você faz ao sair da cama é abrir seu e-mail, ler as mensagens de texto ou ouvir as mensagens de voz, você está basicamente se colocando em segundo lugar. Sejam as notícias boas, ruins ou inexistentes, você está deixando que outras pessoas definam seu humor para o restante do dia.

A maioria de nós age assim, o que inevitavelmente afeta nossa produtividade.

Passo a maior parte do meu tempo pensando exatamente nisto: como podemos ser mais produtivos com atitudes gerenciáveis e benéficas. Ao longo dos últimos três anos, entrevistei pessoas de todas as áreas – da imprensa ao entretenimento, passando pelo mundo corporativo – para descobrir como podemos estruturar nossos dias de forma proativa para tirar

mais proveito deles.

Nessas conversas, ouvi várias vezes que não podemos deixar que as prioridades de outras pessoas determinem o curso do nosso dia. Em vez disso, devemos determinar como vamos acordar, organizar nosso tempo e encaixar o trabalho em nossa agenda.

Eis aqui quatro dicas de pessoas altamente produtivas que funcionaram comigo. Espero que funcionem com você também.

1. Alinhe seu trabalho mais importante com seu cronótipo

Cronótipo é apenas um modo elegante de dizer "relógio biológico". Trata-se do ciclo natural de sono e vigília que todos nós vivenciamos durante 24 horas. Todo mundo tem um cronótipo único, o que influencia os altos e baixos de energia que sentimos ao longo do dia.

Cerca de 10% das pessoas são típicas *cotovias*: sentem-se mais enérgicas durante a manhã. Na outra extremidade estão os 20% que são *corujas*, pessoas que trabalham melhor à noite. A maioria de nós fica em algum ponto no meio do caminho, vivenciando um estado de alerta máximo antes do meio-dia, uma queda de energia após o almoço e um segundo fôlego no final da tarde.

Dan Pink, autor de *Quando: os segredos científicos do timing perfeito*, me disse que prestar atenção no próprio cronótipo e estruturar as tarefas em torno dos picos de energia pode ajudar você a fazer muito mais em menos tempo.

"Nos dias em que pretendo escrever, faço isso de manhã, quando estou mais alerta", contou-me ele. "Estabeleci determinado número de palavras e não faço mais nada até chegar lá. Não levo meu celular para o escritório. Não abro meus e-mails. Assim que atinjo meu objetivo, sinto-me livre para fazer outras coisas." Pink aproveita ao máximo a energia que sente ao acordar usando as manhãs para um trabalho profundo e focado – evitando toda e qualquer distração.

Quando sofre uma queda de energia, no meio da tarde, tende a fazer tarefas mais fáceis. "Gasto esse tempo respondendo aos e-mails ou

arquivando e digitalizando documentos", disse ele. "Por volta das 15h ou 16h, quando recupero o fôlego, faço coisas que não exigem que eu fique trancado e concentrado, como entrevistas. Durante esse período me sinto mentalmente mais solto, criativo e aberto a ideias."

Como resultado de se ater a esse cronograma, *Quando* foi o único livro que Pink enviou à sua editora a tempo.

Dica profissional

Para planejar melhor seu dia de trabalho, determine seu cronótipo. De modo geral, as *cotovias* acordam por volta das 6h, ou mais cedo, e as *aves do meio* acordam antes das 8h. As *corujas*, por sua vez, gostam de dormir até mais tarde, mas normalmente vão para a cama depois da meia-noite. Alinhe seus picos de energia com o trabalho que exija mais intensamente sua capacidade cerebral.

2. Planeje seu dia na noite anterior

Um dia produtivo não acontece de uma hora para outra. Requer planejamento. Quando escrevemos o que pretendemos fazer – e quando e onde pretendemos fazer –, temos muito mais probabilidade de atingir nossos objetivos.

A consultora executiva de produtividade do Google, Laura Mae Martin, me disse que planeja seu dia na noite anterior. Para começar, ela anota suas três maiores prioridades no modelo de Plano Diário que criou. "Abaixo da primeira prioridade está escrito: 'Até esta primeira tarefa estar concluída, o restante é distração.' Portanto, essa é a única coisa que preciso fazer."

Ela então usa o modelo para planejar seu dia detalhadamente, hora a hora: "O simples fato de escrever que pretendo malhar entre as sete e as oito da manhã me deixa mais propensa a fazer isso." O processo de Martin também inclui o que ela chama de "tarefas-cafezinho" – tarefas que ela pode fazer entre reuniões, pois exigem apenas alguns minutos, como dar um telefonema ou responder aos e-mails.

Dica profissional

Assuma o controle do seu dia com um planejamento meticuloso. O momento ideal para fazê-lo é no final do seu dia de trabalho, para que tudo o que precisa ser resolvido no dia seguinte ainda esteja fresco em sua mente.

3. Desenvolva diferentes rituais para diferentes tipos de trabalho

Escolher o local de trabalho é outra forma de estruturar seu dia. Considere fazer o que faz Cal Newport, professor da Universidade de Georgetown e autor de *Trabalho focado: Como ter sucesso em um mundo distraído*. Newport vincula diferentes locais a diferentes tipos de tarefa.

"Quando estou tentando resolver uma prova teórica de ciência da computação, os rituais que uso quase sempre envolvem várias caminhadas pela cidade", explicou ele.

Para um trabalho escrito, porém, Newport adota uma rotina completamente diferente. "Instalei na minha casa uma mesa personalizada que lembra as mesas da biblioteca da universidade onde eu trabalhava quando era estudante – com luminárias de bronze perto de estantes de madeira escura. Quando estou sentado ali, escrevendo, tenho uma luminária brilhando sobre a mesa, e somos somente eu e meu computador."

Pense nas principais categorias do seu trabalho e comece a criar rituais em torno delas. Os rituais podem envolver sua localização física ou a hora do dia em que você conclui determinada tarefa. Por exemplo: você pode preferir limpar sua caixa de entrada quando está sentado em uma varanda ensolarada e preferir fazer suas chamadas de Zoom no silêncio do seu quarto.

Dica profissional

Pratique esses rituais por pelo menos algumas semanas. Entrar em um fluxo de trabalho leva tempo, mas se torna mais fácil e mais rápido conforme você pratica. Aos poucos seu cérebro começará a relacionar certas pistas – como seu ambiente físico e a hora do dia – com determinados tipos de tarefa.

4. Evite ter seu tempo 100% reservado

É fácil presumir que as pessoas mais produtivas têm 100% de seus dias agendados. No entanto, a maioria das pessoas com quem conversei disse exatamente o contrário.

Darren Murph, chefe de trabalho remoto do GitLab, a maior empresa totalmente remota do mundo, me disse que reservar 100% do tempo é um risco enorme.

"Se você tiver seu dia inteiro preenchido por reuniões, não deixará espaço nenhum para a vida real acontecer. Por exemplo: se seu filho der uma topada no dedão e você tiver que cuidar dele – mesmo que gaste só oito minutos do seu dia –, isso pode ter um impacto negativo catastrófico em sua saúde mental e na agenda de outras pessoas", alertou Murph.

Além disso, quando você não tem tempo livre na agenda, sobra pouco espaço para conversas fortuitas ou momentos de criatividade e inspiração.

Dica profissional

Um dia totalmente abarrotado pode lhe dar uma falsa sensação de produtividade. Se sua agenda estiver cheia, programe um horário para não fazer nada. Você pode usar esse tempo como um amortecedor para coisas que se atropelam ou tarefas imprevistas. Ou pode até mesmo usá-lo para a espontaneidade planejada – dando espaço ao surgimento de ideias surpreendentes.

A produtividade não está vinculada ao número de horas que você trabalha ou a quantas tarefas consegue riscar da sua lista, mas ao que é necessário para que você trabalhe de modo eficiente e rápido. E isso começa com o planejamento do seu dia. Não deixe as coisas ao acaso – use essas dicas como um ponto de partida.

Amantha Imber é fundadora da Inventium, uma consultoria de ciência

comportamental, e apresentadora do *How I Work*, um podcast sobre os hábitos e rituais das pessoas mais bem-sucedidas do mundo.

Capítulo 8
Como manter o foco ao trabalhar em casa*

Elizabeth Grace Saunders

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 28 de setembro de 2017.

Nada de deslocamentos. Nada de reuniões apressadas. Nada de códigos de vestimenta. O trabalho remoto pode parecer um sonho – até que as obrigações pessoais atrapalhem. Distrações são fáceis de ignorar em um escritório, mas em casa pode ser difícil traçar uma linha entre o tempo pessoal e o profissional.

Pense em quando você está trabalhando em um projeto e recebe um telefonema de um amigo. Você sabe que precisa terminar o trabalho, mas sente que será rude se não falar com ele quando *tecnicamente* poderia. Ou pense em quando você está elaborando sua lista de tarefas diárias, mas também está pensando em onde poderá encaixar seus compromissos pessoais. Colocar roupas na máquina de lavar ao meio-dia pode parecer uma tarefa rápida – até você se surpreender compensando esse tempo tarde da noite. No final, nunca fica muito claro quando você está "on" ou "off".

Como alguém que trabalha em casa há 16 anos e é coach de gerenciamento de tempo para trabalhadores remotos, vi e vivenciei o bom, o mau e o feio. Descobri que os trabalhadores remotos mais focados e eficazes

estabelecem limites para si mesmos de modo a poder realmente cumprir suas tarefas.

Não importa se você trabalha em casa todos os dias ou apenas de vez em quando, as dicas a seguir tornarão seu trabalho remoto mais produtivo e satisfatório.

Estabeleça um horário de trabalho

Pode parecer uma coisa boba, mas, se você quiser manter o foco, finja que não está trabalhando em casa. Antes de me tornar coach de gerenciamento de tempo, minha agenda era caótica. Eu não tinha um horário definido para trabalhar no computador e, muitas vezes, marcava compromissos pessoais ou saía para fazer outras coisas durante o dia. Como minha vida pessoal não tinha limites, minha vida profissional também não tinha. Quando estava em casa, eu me sentia culpada por não checar meu e-mail profissional a qualquer hora do dia ou da noite. E nunca achava que poderia realmente descansar.

Uma grande mudança, porém, ocorreu quando estabeleci um "horário de escritório" para trabalhar em casa (para mim, das 9h às 18h na maioria dos dias da semana) e o que era ou não aceitável fazer durante esse período. Eu perguntava a mim mesma: "Se eu estivesse no escritório, faria esse trabalho durante o dia?" Se a resposta fosse não, eu sabia que teria que fazê-lo antes ou depois do expediente. Tarefas domésticas, idas rápidas à rua e encontros com os amigos tornaram-se coisas a se fazer antes ou depois do trabalho. Claro, eu ainda poderia atender a uma ligação ocasional de um amigo durante meu horário de almoço; ou, se houvesse uma tarefa urgente como levar o carro para a oficina, isso teria que ser feito durante o dia. No entanto, essas eram exceções, não a regra. Ao estabelecer esses limites, não só criei um período dedicado ao trabalho, como também descobri que, "depois do expediente", poderia me concentrar em afazeres pessoais sem culpa.

Estruture seu dia para o sucesso

Para maximizar a eficácia do seu tempo em home office, não o estruture como um dia de trabalho típico. Por exemplo, se você trabalha em casa apenas um dia por semana, não agende reuniões para esse dia. Se não puder evitar totalmente as reuniões, reserve pelo menos metade do dia para um trabalho focado. Escolha um horário que funcione bem para você, com base nas reuniões necessárias e nos seus níveis de energia.

Em seguida, defina um ou dois itens-chave que você deseja realizar durante esse período. Podem ser tarefas que precisem de uma hora ou mais de atenção ininterrupta, ou que simplesmente exijam mais pensamento criativo e estratégico do que você poderia obter no escritório. Também seria útil esquecer seus e-mails durante esse período – ou pelo menos ficar longe deles por uma hora. Alerte seus colegas sobre os períodos em que você estará desconectado para que eles não se surpreendam com uma demora na resposta.

Informe os seus limites

Para manter seus esforços, seja claro com as pessoas que podem considerar dias de home office simplesmente dias em que você está em casa. Explique a amigos, familiares e outros conhecidos que esses dias não são oportunidades para atividades não relacionadas ao trabalho. Por exemplo, se você estiver em casa com seu cônjuge, diga: "Pretendo ficar no computador das 8h às 17h hoje. Vou adorar conversar com você durante o almoço, mas fora desse horário não vou poder." Quando você define expectativas e as cumpre (realmente parando às 17h, digamos), as pessoas respeitam seus limites em vez de presumir que você estará disponível. (Eu também recomendo ter um lugar onde você fique longe de qualquer outra pessoa que possa estar em casa, como um escritório ou quarto onde seja possível fechar a porta.)

Ao receber visitas inesperadas, é preciso ser diplomático. Se um vizinho aparecer, esteja aberto para uma conversa por alguns minutos, assim como faria com um colega que passasse por sua mesa. Não sugira, porém, que ele venha tomar um café nem prolongue a conversa. Use uma tática de saída elegante como "Foi ótimo conversar com você, mas tenho um trabalho para

terminar" e marque um horário para vocês se encontrarem depois do expediente ou em um fim de semana. Se seu locador disser que gostaria de passar na sua casa para fazer alguns reparos, sugira um horário ou dia que funcione bem para você, em vez de deixá-lo assumir o controle.

Se você precisar atender a solicitações não relacionadas ao trabalho durante o dia, calcule de quanto tempo você dispõe com base em sua programação no escritório. Por exemplo, se sua família lhe pedir para fazer alguma coisa, calcule o que você pode fazer durante a hora do almoço e só comprometa esse tempo. Você pode dizer, por exemplo: "Deixa que eu pego a roupa na lavanderia e compro leite no horário de almoço, mas só terei tempo para fazer o restante das compras depois do expediente." Ou divida as tarefas em partes menores, como: "Posso deixar o carro no mecânico hoje, mas só consigo resolver a questão do plano de saúde amanhã."

Quando você explica seus limites, não precisa se desculpar. Esclareça tudo com objetividade, tendo o mesmo respeito por seu trabalho que você teria se estivesse trabalhando presencialmente. À medida que você se comunica e vive de acordo com essas expectativas, outras pessoas começarão a esperá-las e você terá mais tempo para efetivar um trabalho focado.

Elizabeth Grace Saunders é coach de gerenciamento de tempo e fundadora da Real Life E Time Coaching & Speaking. É autora dos livros *How to Invest Your Time Like Money* e *Divine Time Management*. Saiba mais em www.RealLifeE.com.

Capítulo 9

Como permanecer atento em um mundo de trabalho on-line*

Alyson Meister e
Amanda Sinclair

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 16 de março de 2021..

Não é nenhuma surpresa que o trabalho on-line vem esgotando nossas energias e nossa resiliência. Evidências revelam, por exemplo, que durante a pandemia de covid-19 muitos de nós trabalhamos mais, sofremos estresse crônico e nos exaurimos em níveis que o mundo jamais viu. Ao mesmo tempo, estávamos perdendo nossas conexões sociais, ansiando por elas e, às vezes, vivenciando uma triste e profunda solidão. Para tornarmos o trabalho remoto sustentável – para recuperar as energias, reencontrar o prazer em nosso trabalho e realmente nos conectar com nossos colegas e amigos –, precisamos encontrar meios de bloquear o ruído em nossa realidade virtual.

Uma forma de fazer isso é cultivando a atenção plena. Sim, on-line.

A atenção plena é a escolha que fazemos por estar presentes no aqui e agora: neste momento, neste encontro, com esta pessoa ou este grupo de pessoas. Pesquisas demonstram que a maioria das atividades da nossa vida profissional, desde uma tarefa independente até reuniões individuais e de equipe, é beneficiada se for conduzida com atenção plena. Quando fazemos

uma pausa, conversamos com outras pessoas ou iniciamos reuniões, entremeando tudo com alguns momentos de meditação ou reflexão, nossos níveis de estresse caem e nos sentimos mais conectados com nosso propósito e com as outras pessoas. Ouvimos melhor e nos sentimos mais felizes.

No entanto, como podemos nos manter plenamente atentos em um mundo de trabalho on-line? Como podemos estar de fato presentes para as outras pessoas quando não estamos fisicamente próximos?

O trabalho on-line e remoto não precisa ser uma barreira à nossa capacidade de estar presente, de oferecer empatia e de nos conectar com nossos colegas, formando poderosas comunidades no local de trabalho. E você não precisa se retirar para o topo de uma montanha nem para uma almofada de meditação quando quiser praticar a atenção plena. Você pode fazer isso enquanto trabalha em casa seguindo algumas etapas simples:

- Pare um pouco e observe onde está sua mente pensante.

- Faça um esforço e traga sua consciência para o contexto e para as pessoas que estão virtualmente com você.

- Suspenda suas narrativas, seus planos, seus julgamentos e seu ego para oferecer sua presença on-line completa, evidenciada mediante contato visual e expressões faciais calorosas e responsivas, minimizando todas as outras janelas.

Você pode aplicar esses três princípios de atenção plena no seu gerenciamento e na sua liderança on-line.

Do fazer ao ser: ofereça sua presença

A ação é a marca registrada dos gestores. É o instrumento pelo qual eles são notados e medidos: fazer, alcançar, produzir, organizar, controlar. Novos ambientes de trabalho, remotos e híbridos, levaram esses gestores a padrões

excessivos de "fazer". No entanto, quem e como você está *sendo* pode ser mais importante que suas ações.

Para cultivar a confiança das outras pessoas, para motivá-las e inspirá-las, preste atenção em como você está sendo com elas. Você anda apressado ou distraído? Sua mente está na próxima reunião ou na sua lista de tarefas? Para melhorar a qualidade da sua presença de liderança com os outros, reserve um momento para refletir sobre seu estado físico e emocional ao entrar em uma nova reunião. Por meio da sua presença virtual, que energia você transmitirá ao grupo de colegas ou clientes? Vai trazer a conversa difícil que você acabou de ter com outra pessoa para esta nova conversa? Vai projetar uma sensação de calma e segurança?

A presença de alguém (ou a falta dela) é perceptível. Quando um colega está falando, você está usando esse momento para verificar seus e-mails, enviar uma mensagem ou agendar uma reunião? Você pode achar que nada disso aparece em contextos de trabalho on-line. Todavia, assim como em uma sala de reunião presencial, os participantes virtuais sabem se e como você está presente; emoções e atenção podem ser transmitidas e sentidas através dos limites virtuais – e são contagiantes. Mesmo em uma grande assembleia on-line, os ouvintes conseguem sentir se o orador está de fato com eles, e o orador sabe se a maior parte do público está em outro lugar.

Lidere pelo exemplo ao trabalhar remotamente. Tente manter sua câmera ligada e peça às outras pessoas que façam o mesmo, se possível. Certifique-se de que os outros possam sentir sua presença estabelecendo contato visual e use sua linguagem corporal e sua postura para transmitir interesse e empatia. Se você não consegue resistir à tentação de conferir aquelas atraentes notificações de e-mail, desative-as.

Não há problema em desligar a câmera de vez em quando, por exemplo, se seu plano de fundo não for adequado ou se você estiver no meio de uma reunião longa, precisando de uma pausa para se esticar ou descansar os olhos. Todos nos sentimos mais à vontade vendo o gato andando pelo teclado ou a criança exigindo atenção – faz parte da vida presente e demonstra sua vontade de ser aberto e autêntico. Você também pode transmitir seu engajamento participando ativamente do chat.

Mudar seu foco para a sua forma de atuação não significa que as coisas não serão feitas. E nenhuma dessas mudanças na sua consciência e na sua atenção leva mais que alguns instantes, embora tenha grande impacto em você e naqueles com quem está trabalhando.

Do futuro ao presente: esteja aqui e agora

Gestores são ensinados a planejar incansavelmente o futuro. No entanto, se você estiver sempre pensando nas metas do próximo mês ou nos lucros do próximo ano, poderá desperdiçar a vida hoje. Se estiver sempre planejando o próximo passo ou se preocupando com algo que talvez aconteça, poderá abrir mão de ótimas oportunidades de se conectar com outras pessoas.

Reserve um momento para se afastar das ocupações e ver suas tarefas em perspectiva. O que ou quem é importante agora? Pergunte a si mesmo: *Estou adiando a vida ao pensar que todas as coisas boas virão no próximo mês ou no próximo ano?* Adiar a vida pode potencializar a infelicidade e o estresse. Esperamos que tudo melhore, mas não vemos as pequenas e belas coisas em torno de nós agora: uma refeição divertida com a família, uma caminhada ou corrida matinal, a partilha de um momento especial ou uma celebração com os colegas.

Na próxima vez em que você estiver em uma reunião virtual e perceber que sua mente se distraiu, resgate-se. Traga sua mente para onde seu corpo *realmente* está – no momento presente, aqui e agora. Reserve alguns segundos para ancorar sua consciência no agora, recorrendo aos seus sentidos. Olhe para fora, se puder, e observe o céu ou as árvores que possam estar à vista. Relaxe os ombros e a mandíbula. Respire. Essas conexões momentâneas com seus sentidos físicos são os portais para estar mais presente. Dizer algumas palavras de gratidão pelo que existe aqui e agora pode motivar as pessoas a também parar um pouco e prestar atenção. Elas podem perceber que estão remoendo problemas e acabar optando pela conexão, e não pela distração. Em geral, praticar a atenção plena com técnicas como essas melhora o humor, promove o bem-estar e revigora a saúde psicológica.

De mim para você: permitindo conexão e comunhão

Quando outras pessoas estão falando, onde está a *sua* mente? Com elas? Ou você está só esperando sua hora de entrar no debate e compartilhar sua opinião ou experiência? Você consegue suspender seus planos e refrear seu ego para entender as necessidades das outras pessoas da equipe? Tente aprofundar sua escuta – ouça sem querer "consertar" as pessoas nem (talvez silenciosamente) insistir para que elas superem as coisas. A escuta profunda é generosa. Incentive a pessoa que está falando a descobrir e verbalizar um rumo a ser seguido; ajude-a a encontrar seus próprios caminhos ou soluções. Ela será grata por isso.

Em nosso trabalho de desenvolvimento de executivos, descobrimos que reuniões virtuais podem reduzir as barreiras para que as pessoas falem, tenham suas vozes ouvidas e suas presenças sentidas. Ferramentas como chats e "levantar a mão" permitem que as pessoas ofereçam suas percepções e sinalizem sua contribuição de diferentes maneiras. Além disso, todos têm o mesmo "tamanho" visual em uma reunião remota, o que pode diminuir estereótipos, hierarquias e diferenças de poder, pois certos marcadores físicos e de status desaparecem. Como um líder cuidadoso, identifique quem está presente e preste atenção especial na inclusão. Acolha e busque a opinião das pessoas, especialmente das que geralmente não falam muito.

Apoiar sinceras expressões de vulnerabilidade pode contribuir para uma cultura de valorização e segurança psicológica. Se você for líder, pode demonstrar vulnerabilidades e dizer como está se sentindo em determinado momento, o que abrirá espaço para que os outros também revelem como realmente estão se sentindo. Talvez você esteja lidando com as necessidades de uma criança doente ou de um pai idoso. As circunstâncias do trabalho on-line às vezes significam que temos que ser mais realistas. As pessoas estão trabalhando na sala ou em um quarto da casa. Elas têm família, animais de estimação e necessidades para acomodar. Precisamos tirar as máscaras que usamos no escritório e nos livrar das identidades de trabalho que construímos, permitindo assim que os outros nos vejam mais plenamente. O que, com certeza, é uma coisa boa.

Alyson Meister é professora de liderança e comportamento organizacional na Escola de Negócios do Instituto IMD, em Lausanne, Suíça. Especializada no desenvolvimento de organizações globais, adaptáveis e inclusivas, ela tem trabalhado com milhares de executivos, equipes e organizações, abrangendo setores que vão de prestação de serviços a bens industriais e tecnologia. Suas pesquisas vêm sendo amplamente publicadas e, em 2021, ela foi reconhecida como líder de pensamento no Thinkers50 Radar. Recentemente, se juntou ao conselho consultivo científico da One Mind at Work, organização com foco na melhoria da saúde mental nos locais de trabalho. Siga Alyson no Twitter: @alymeister.

Amanda Sinclair é autora, pesquisadora e professora de liderança, mudança, gênero e diversidade. Professora titular da Escola de Negócios de Melbourne, é autora de *Leadership for the Disillusioned*, *Leading Mindfully* e, junto com Christine Nixon, de *Women Leading*. Amanda é também professora de ioga e meditação; grande parte de seu ensino e sua orientação se concentra na introdução de percepções e práticas, desde a atenção plena até a boa liderança. Recentemente ela terminou seu primeiro manuscrito de ficção. Seu desejo é que seus trabalhos e pesquisas encorajem as pessoas a saborear a vida, a natureza e as outras pessoas ao redor.

Capítulo 10
Como deixar o trabalho no trabalho*

Elizabeth Grace Saunders

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 3 de fevereiro de 2020.

Alguns empregos têm limites muito claros entre horários "on" e "off", enquanto outros têm limites imprecisos – ou até inexistentes. Isso faz com que seja um grande desafio não se distrair com o trabalho, sobretudo mentalmente.

Por exemplo: você está à mesa, jantando, e sua filha conta sobre o dia que ela teve. Em vez de ouvi-la, você está se perguntando se aquele e-mail do seu chefe já chegou. Assim, o tempo que você poderia gastar dormindo, fazendo exercício ou conversando com seu cônjuge é utilizado em frente ao notebook. E, enquanto mantém sua vida profissional em ordem, suas finanças ou sua casa podem estar uma bagunça, pois você não tem tempo para pagar contas, planejar a aposentadoria nem cuidar das tarefas domésticas.

O que é possível fazer pode variar dependendo do seu trabalho específico, da cultura da empresa e dos seus colegas. No entanto, na maioria dos casos, você pode reduzir o tempo que passa distraído com o trabalho quando deveria estar de folga.

Como coach de gerenciamento de tempo, encontrei quatro etapas que podem ser úteis. E encorajo você a assumir esse desafio e implementar aos poucos essas mudanças, esteja trabalhando em home office ou presencialmente. Veja quanto trabalho você consegue deixar no trabalho, sem verificar e-mails ou ligar seu notebook no meio do jantar.

Etapa 1: Defina o que é "depois do expediente"

Se você tem um trabalho tradicional, de 40 horas semanais, seu horário já está definido. Se, porém, você trabalha em um ambiente com horários flexíveis, precisa pensar bem para definir em que período deseja estar disponível e em que período deseja estar indisponível. Se seu empregador estabeleceu determinado número de horas de trabalho por semana, comece tentando conciliar essas horas com seus compromissos pessoais fixos, como levar os filhos à escola ou como frequentar uma academia. Que horário você pretende cumprir para completar seu dia de trabalho?

Se, por outro lado, sua empresa não especifica uma carga horária – digamos que você seja freelancer ou trabalhe por projeto –, mas seu emprego ainda ocupa quase todas as horas do seu dia, faça o inverso: pense em quantas horas você quer destinar a atividades como dormir, fazer atividade física, limpar a casa, cuidar das finanças e curtir a família e os amigos. Em seguida, estipule o tempo que você precisa reservar diária e semanalmente para se adequar a essas prioridades pessoais. Isso definirá os parâmetros para suas "horas de folga".

Etapa 2: Obtenha clareza mental

Em seguida, certifique-se de que tem clareza mental a respeito do que precisará ser feito e de quando o fará. Para isso, anote as muitas tarefas que você precisa concluir, seja em um caderno, em um aplicativo, em um sistema de gerenciamento de projetos ou no seu calendário. O importante é que você não fique deitado na cama, à noite, tentando se lembrar de tudo o que está na sua lista mental de afazeres.

Após preparar a lista, planeje seu trabalho. Talvez você precise reservar

algum tempo na agenda para elaborar um relatório com antecedência, preparar as reuniões do dia seguinte ou apenas dedicar horas específicas a realizar seu próprio trabalho, em vez de comparecer a reuniões ou atender a pedidos de outras pessoas. Esse planejamento reduzirá sua preocupação com a possibilidade de que algo dê errado ou de que você perca um prazo.

A parte final do processo de aumentar sua clareza mental é fazer um resumo do seu dia de trabalho. Durante esse período, examine sua lista de tarefas diárias e seu calendário para se certificar de que tudo o que realmente precisava ser feito – sobretudo as tarefas com prazo apertado – foi concluído. Convém também fazer uma rápida varredura em seu e-mail para garantir que todas as mensagens urgentes sejam atendidas antes de você sair do escritório. Algumas pessoas preferem fazer isso no fim do dia, 15 a 30 minutos antes de sair. Outras acham melhor colocar um lembrete no calendário uma ou duas horas antes do fim do expediente – assim têm um tempo mais generoso para encerrar as atividades.

Etapa 3: Comunique-se com seus colegas

Em algumas situações de trabalho, você pode definir um limite depois do expediente: *Após as 18h estarei off-line*. Em outras situações, no entanto, as linhas são mais indistintas.

Se houver uma linha divisória clara entre trabalho e casa, encorajo você a explicar a situação diretamente aos colegas. Você pode dizer, por exemplo: "Normalmente saio do trabalho às 18h. Se você entrar em contato comigo depois desse horário, só vou conseguir responder após as 9h do dia útil seguinte." Em alguns casos, é possível comunicar essa norma apenas com suas ações. Se seus colegas nunca receberem uma mensagem sua entre 18h e 9h da manhã seguinte, isso significa que você não está disponível nesse horário.

Por outro lado, se seu emprego exige mais conectividade, você pode estabelecer algumas diretrizes para controlar *como* as pessoas chegam até você, reduzindo assim as interrupções indesejadas. Por exemplo, você pode dizer: "Não há problema nenhum em me enviar uma mensagem durante o

dia, mas depois das 18h me mande e-mail, por favor, em vez de mensagem de texto, a não ser que a situação seja muito urgente." Se você tiver um horário muito flexível, com pausas prolongadas para atividades como ir à academia ou pegar os filhos na escola, incentive as pessoas a entrar em contato com você do modo como você especificar. Por exemplo: "Às vezes posso estar longe do computador durante o dia. Se precisar de uma resposta rápida, ligue ou me mande mensagem." Nesses cenários, você saberá que apenas trabalhos muito importantes o afastarão das suas obrigações pessoais e poderá se dedicar a trabalhos não urgentes tão logo estiver on-line de novo.

Etapa 4: Faça o trabalho no trabalho

Pode parecer óbvio, mas dê permissão a si mesmo para trabalhar durante o horário de trabalho estabelecido. Muitos entendem que "trabalho de verdade" é algo reservado para depois das 18h ou 19h, após colocarem os filhos para dormir ou depois que todos os colegas já saíram do escritório. Pensam assim porque esse tempo parece precioso, uma vez que ninguém está transitando por ali, enviando mensagens pelo Slack nem pedindo para fazer algo imediatamente. Entretanto, se você quiser parar de trabalhar à noite, precisa fazer seu trabalho durante o dia.

Seguir à risca a etapa de clareza mental levará você longe nesse processo. Defenda de verdade o seu tempo. Separe algumas horas para trabalhos em andamento. Reserve alguns minutos para responder a e-mails. E, se o acompanhamento do trabalho exigir que você saia do escritório, faça isso. Mantenha reuniões consigo mesmo para eliminar tarefas. Quando você está estressado porque não fez seu trabalho, é excepcionalmente difícil – se não impossível – deixar de pensar nele.

Se você precisar (ou quiser) executar alguma tarefa fora do seu dia padrão, estabeleça um horário para isso. Por exemplo: *Vou trabalhar das 20h às 21h hoje. Depois vou parar*. Ou: *Vou trabalhar sábado das 13h às 16h, mas não vou pensar em trabalho antes nem depois disso*. É muito melhor estabelecer um horário e se ater a ele do que pensar em trabalhar a noite

toda, ou no fim de semana todo, e acabar não fazendo nada.

Como indivíduos, precisamos de uma pausa mental para fazer bem nosso trabalho. Reservar algum tempo para nós mesmos – sem a distração do emprego – pode nos ajudar a dar nosso melhor. Não posso garantir que pensamentos sobre trabalho jamais passarão por sua cabeça, mas com essas quatro etapas você pode reduzir o tempo que gasta com eles após o expediente.

Elizabeth Grace Saunders é coach de gerenciamento de tempo e fundadora da Real Life E Time Coaching & Speaking. É autora dos livros *How to Invest Your Time Like Money* e *Divine Time Management*. Saiba mais em www.RealLifeE.com.

Seção 4

Mantendo as conexões

Capítulo 11

Você recebeu minha mensagem?*

Erica Dhawan

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 7 de maio de 2021.

Quando estamos todos trabalhando no escritório, conhecemos as regras tácitas de comunicação. Se alguém está usando fones de ouvido, é porque está concentrado no trabalho e não quer ser interrompido para ouvir a última fofoca. Quando sua equipe está prestes a se reunir com um cliente importante, você confirma algumas questões de última hora antes de entrar na sala.

Todos aprendemos essas normas de comunicação observando nossos colegas. Porém, com cada vez mais empresas adotando alguma forma de trabalho flexível, e com colegas trabalhando em horários diferentes, de locais diferentes e em dias diferentes, é necessário criar novas regras para a comunicação digital – que parece ficar cada vez mais complicada à medida que mais plataformas são colocadas à nossa disposição.

Para entender os desafios que todos enfrentamos com comunicação digital, fiz algumas pesquisas com a Quester e entrevistei quase 2 mil funcionários de escritório. Descobrimos que mais de 70% vivenciaram alguma forma de comunicação pouco clara por parte de seus colegas. O funcionário regular desperdiça quatro horas por semana em comunicações digitais ruins ou confusas, o que significa uma média de 188 bilhões de

dólares desperdiçados a cada ano na economia americana.

Eis um exemplo: uma empresa às voltas com esse problema me contratou para avaliar os canais de comunicação digital de uma de suas equipes. O chefe de divisão queria saber por que ocorriam tantas disfunções diárias: prazos perdidos, e-mails ignorados, relatos de conversas perturbadoras em chats e muito comportamento passivo-agressivo entre colegas.

Não demorei muito para descobrir que a equipe em questão estava usando suas ferramentas de comunicação de todas as maneiras, menos a correta. Nas mãos de certos integrantes da equipe, o aplicativo de mensagens instantâneas se tornou um meio desonesto de evitar a colaboração por videochamadas. Eles também compartilhavam os mesmos documentos e mensagens em diversas ferramentas diferentes, o que tornava difícil, para qualquer pessoa, saber para onde deveriam ser direcionados e para quê. Além disso, comentavam tarefas com mensagens curtas, sem explicar se estavam dando uma opinião ou fazendo um pedido.

Por fim, a equipe e eu criamos normas para um uso melhor e mais adequado de cada canal de comunicação. A Tabela 11-1 mostra o que elaboramos.

Tabela 11-1

Normas para os canais de comunicação

Ferramenta	Quando usar	Tempo de resposta	Normas
Mensagem instantânea	Mensagens urgentes, com validade limitada Conversas curtas e simples	O mais rápido possível	Use com menos de seis pessoas (caso contrário, telefone) Defina sua disponibilidade Evite perguntas complicadas ou conversas que exijam recursos

			visuais
E-mail	Para fornecer informações instrutivas, importantes e oportunas Para garantir que haverá um registro da sua comunicação Para direcionar o destinatário a uma fonte on-line com mais informações	< 24 horas, dependendo da prioridade	Use a linha de assunto para especificar a urgência e a expectativa de resposta Use para compartilhar anexos Evite quando for necessária uma resposta imediata Não use para bate-papos aleatórios
Chamada de vídeo	Use para reuniões, incluindo as externas, que possam se beneficiar da interação visual (por exemplo, apresentações de check-ins do projeto, compartilhamento de slides)	Agendada com antecedência, dependendo da prioridade	Desative o som se não estiver falando O organizador da reunião deve esclarecer se é necessário ligar a câmera Grave as chamadas para quem precisar delas
Mensagem de texto	Mensagens urgentes, com validade limitada Só use se não conseguir entrar em contato com a pessoa por outros canais	Em 30 minutos, se recebida entre 7h e 19h, dependendo da prioridade	O uso pode ser ajustado caso seja a comunicação preferida do seu gestor Evite durante reuniões ou sessões de trabalho

Fonte: *Digital Body Language*, de Erica Dhawan

Usando a Tabela 11-1 como exemplo, estabeleça diretrizes para sua equipe. Como explico em meu livro *Digital Body Language* (Linguagem

corporal digital), recomendo agendar uma reunião com o único propósito de ter essa discussão normativa. Para promover um diálogo aberto, classifique a reunião como um brainstorming em grupo e uma sessão de trabalho. Eis algumas perguntas para iniciar a conversa:

1. Qual foi a experiência mais colaborativa que você teve em cada um destes canais?

   - Mensagem instantânea – Microsoft Teams, Slack, Skype, etc.
   - E-mail
   - Chamada de vídeo
   - Mensagem de texto (se aplicável)

2. Com base nessas experiências positivas, quais são as normas que desejamos estabelecer para cada canal? (Veja a coluna mais à direita na Tabela 11-1 para exemplos específicos.) Ao definir as diretrizes, pense na extensão, na complexidade e no tempo de resposta da mensagem.

   - Quanto tempo de espera seria longo demais para uma mensagem instantânea?
   - Devemos aplicar um limite para o número de pessoas a serem incluídas em um grupo de mensagens instantâneas?
   - É apropriado enviar mensagens de texto para um colega? Se sim, em que situações?
   - Qual o tempo de resposta esperado para e-mails?

3. Como devemos incluir nossos funcionários remotos e evitar possíveis discriminações?

4. Considerando que muitos de nós estamos trabalhando de forma assíncrona, como nos comunicaremos quando estivermos trabalhando de modo a respeitar o tempo particular de todos?

Após estabelecer normas de comunicação para sua equipe, será difícil assegurar que elas se mantenham – as pessoas costumam retornar a seus velhos hábitos. Atenta a essa tendência, trabalhei com a equipe no sentido de identificar dois ou três partidários, cujo papel seria incentivar as melhores práticas dentro de cada canal e dar destaque às que estavam modelando comportamentos corretos.

Além disso, para eliminar a duplicação desnecessária de conteúdo em vários canais, lançamos a hashtag #killduplication (acabe com a duplicação, em tradução livre) como resposta a mensagens enviadas em canais errados. Quando alguém não adota as normas de colaboração híbrida, os membros da equipe são incentivados a responder com um #killduplication, que é menos um aviso e mais um divertido reforço para o aprendizado do novo comportamento. A hashtag é agora um marco na cultura da equipe, pois contribui para eliminar o desperdício de tempo e garantir que os colegas otimizem o uso de cada meio digital.

É fundamental que os gestores estabeleçam normas para uma comunicação digital com suas equipes. Ter um guia detalhado garantirá que todos estejam sintonizados no mesmo canal e tenham as mesmas expectativas, independentemente de quem está trabalhando e de onde.

Erica Dhawan é uma proeminente especialista em colaboração e trabalho de equipe no século XXI. Palestrante premiada, é também autora de *Digital Body Language*. Baixe seu guia gratuito, *End Digital Burnout*, em

ericadhawan.com/enddigitalburnout.

Capítulo 12

Como permanecer visível quando sua equipe estiver no escritório – e você, não*

Dorie Clark

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 30 de julho de 2021.

Em um ambiente de trabalho totalmente remoto, todos estão na mesma situação. Quando se trata de gerenciar sua visibilidade, por exemplo, a interação é nivelada. No entanto, à medida que as empresas adotam políticas de trabalho mais flexíveis, surge uma nova questão: se você planeja trabalhar remotamente em tempo integral ou mesmo em parte do tempo, como poderá permanecer visível quando seus colegas de escritório provavelmente terão muito mais exposição ao chefe, bem como acesso a informações transmitidas casualmente que poderão ser úteis a suas carreiras e lhes proporcionar oportunidades de promoção?

Durante quase uma década, pesquisei sobre *branding* pessoal no trabalho e descobri quatro estratégias-chave capazes de ajudar os trabalhadores remotos a manter sua visibilidade e sua boa reputação, mesmo quando comparados a colegas de trabalho com mais presença física no escritório.

Produza mais para combater as expectativas negativas quanto ao trabalho remoto

O velho estigma contra o home office diminuiu consideravelmente durante a pandemia da covid-19, pois muitos trabalhadores tiveram que aderir a esse modelo. Ainda assim, é provável que alguns líderes, ao equacionarem o trabalho remoto e o presencial, voltem ao pressuposto antigo, ou seja: os funcionários que não estão sendo monitorados diretamente podem estar se divertindo. Por isso, é essencial que os trabalhadores remotos se esforcem para criar uma sólida percepção de confiabilidade.

Isso pode exigir que você deixe bem claro que está cumprindo ou antecipando os prazos. Por exemplo, se sua gerente pediu que você escrevesse um relatório urgente, você pode simplesmente enviá-lo por e-mail – ou tornar sua contribuição mais perceptível escrevendo algo como: "Julie, como prometido, estou anexando o relatório ABC aqui. Sei que o prazo oficial é quinta-feira, mas preferi enviá-lo antes para termos mais tempo de fazer revisões, se necessário." Esse discurso deixa de ser eficaz se você usá-lo com muita frequência (você não vai querer parecer puxa-saco). Usado com moderação, porém, ele pode chamar atenção para sua capacidade de cumprir prazos em situações de aperto. E a expressão "como prometido" é quase sempre eficaz para reforçar que você cumpre seus compromissos.

Evite relacionamentos meramente transacionais

Colegas que trabalham juntos em um escritório têm muitas oportunidades – como pegar o mesmo elevador e encontros na sala de convivência – para desenvolver um discreto conhecimento da vida um do outro (desde onde passaram as últimas férias até para qual time torcem). Não são informações essenciais para a realização do seu trabalho, claro, e por isso mesmo é fácil ignorar sua importância. Entretanto, elas oferecem uma espécie de "cola social" que lhe permite conectar-se com seus colegas fora do âmbito

puramente transacional de chamadas no Zoom para discutir um projeto ou uma conta específica.

Pesquisas revelam que negociações on-line têm mais probabilidade de serem resolvidas com sucesso quando os participantes compartilham informações pessoais uns com os outros e, portanto, criam um vínculo – em vez de se ater "apenas aos fatos" do trabalho. Da mesma forma, um colega que sinta uma conexão pessoal com você é quase certamente mais propenso a defendê-lo quando você não está na sala, ou a se oferecer para ajudá-lo mesmo quando não é conveniente, ao contrário de alguém com quem você mantenha um relacionamento mais distante.

Como trabalhador remoto, você precisa planejar essas conexões. Não pode achar que vai esbarrar em alguém por acaso e essa pessoa o convidará para almoçar. Você provavelmente terá que iniciar o contato, seja convidando um colega para um bate-papo por vídeo, organizando um evento virtual de networking ou enviando uma mensagem para puxar assunto. Mas o esforço vale a pena, considerando o poderoso impacto das conexões sociais em sua reputação na empresa e em sua capacidade de fazer seu trabalho com sucesso.

Torne-se fisicamente visível

Se for viável, tente ir ao escritório de vez em quando para se reunir com colegas e possibilitar que eles "liguem o nome à pessoa" – principalmente novos funcionários que você ainda não conhece.

Do mesmo modo, ainda que a cultura do seu escritório permita reuniões on-line com a câmera desligada, faça questão de ligar a sua e se assegure de que seu rosto esteja bem iluminado, com um fundo profissional. Isso pode parecer uma questão estética pouco importante e até um exagero, caso os demais colegas estejam com a câmera desligada. Todavia, se esses colegas estiverem passando mais tempo no escritório, as pessoas presentes terão muito mais dados (oriundos de interações pessoais) para formar julgamentos sobre eles. Se você estiver trabalhando em casa em tempo integral, essa será a *única* forma de se conectar com os colegas. Portanto,

você precisa estar sempre atento ao modo como está se apresentando.

Assegure-se de que é fácil trabalhar com você

Por motivos óbvios, gestores sobrecarregados apreciam funcionários dispostos a se ajustarem aos seus horários e a trabalhar com base em suas preferências. Como trabalhador remoto, você nunca será tão acessível quanto alguém sentado a três metros de distância, que pode ser chamado pela chefia quando surge uma dúvida ou uma nova ideia. Assim, você precisa se tornar acessível de outras maneiras.

É importante, por exemplo, conversar com seu gestor sobre como ele prefere se comunicar. Ele acha que ligações telefônicas são o meio de comunicação mais eficiente? É adepto de e-mails, Slack, mensagens de texto? Entenda como – e quando – ele espera poder entrar em contato com você, como prefere que você entre em contato com ele e quais são suas expectativas sobre tempo de resposta, seja no início da manhã, à noite ou nos fins de semana.

Você obterá muito mais sucesso se entender e respeitar o estilo de comunicação desejado, mesmo que não seja sua preferência natural. Seu objetivo é minimizar o atrito quando ele se comunicar com você. Também é útil que você sugira uma reunião de avaliação individual regular com seu chefe (talvez semanalmente), mesmo que ele não tenha solicitado, de preferência por vídeo. Isso garante que você tenha pelo menos um pequeno contato direto toda semana, incluindo a oportunidade de fazer perguntas, elucidar expectativas e manter seu gestor atualizado sobre seu progresso.

O risco de trabalhar em casa é que suas contribuições fiquem em segundo plano a ponto de seu chefe e seus colegas sentirem que você não é mais essencial para a empresa. Ao seguir essas quatro estratégias, você poderá permanecer visível e ser visto como um colaborador valioso, com uma influência significativa no sucesso da sua equipe.

Dorie Clark é estrategista de marketing e renomada palestrante. Leciona na Fuqua – Escola de Negócios da Universidade Duke – e foi incluída entre os 50 maiores pensadores de negócios do mundo pela Thinkers50. Seu livro mais recente é *The Long Game: How to Be a Long-Term Thinker in a Short-Term World*. Para receber gratuitamente o material de autoavaliação proposto pelo livro, acesse dorieclark.com.

Capítulo 13
Como trabalhar em uma equipe separada por fusos horários*

Donna Flynn

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 17 de junho de 2014.

São cinco da tarde. Estou em minha casa na cidade de Nederland, Colorado, quando lembro que tenho uma reunião de equipe das 18h às 19h30. Preciso fazer o jantar da família. Vou à cozinha preparar um frango com legumes. Cronometro o forno para que termine o cozimento ainda durante a reunião, para podermos nos sentar à mesa e comer assim que a reunião acabar. Em Grand Rapids, Michigan, vários *membros da equipe participarão da reunião às 20h, após o jantar e seus afazeres noturnos. Em Hong Kong serão 8h da manhã, e Elise e Yushi estarão no escritório, ou ainda em casa, pois a viagem de trem pode demorar um pouco. Em São Francisco, Meike provavelmente se conectará do Coalesse Studio. A reunião de hoje é "sem Paris", já que serão 2h da manhã lá e Beatriz estará dormindo.*

Na Steelcase, todos entendemos que o ritmo de uma equipe global não é uma melodia perfeita das 9h às 18h. Mas compreender uma coisa pode ser bem diferente de vivenciá-la. Distribuída em diversos fusos horários e várias regiões do mundo, minha equipe se multiplicou nos últimos dois anos, período em que fomos aprendendo, mediante experiência e experimentação,

alguns procedimentos para alavancar o valor de uma equipe global e, ao mesmo tempo, minimizar mágoas e problemas que a situação possa criar para nós. Como essa é uma experiência compartilhada por muitas equipes multinacionais, eu gostaria de descrever cinco práticas globais que nossa equipe tem adotado.

Compartilhe com toda a equipe o fardo de estar disponível 24 horas por dia, sete dias por semana

Jamais seremos capazes de modificar nosso ritmo circadiano, ainda que alguns de nós sejam madrugadores e outros, notívagos. A diferença de horários em uma equipe global representa um enorme desafio físico, emocional e cognitivo. Apesar de compreendermos que somos uma equipe global, costumávamos privilegiar Grand Rapids (horário-padrão do leste dos Estados Unidos) em nossa agenda de reuniões, obrigando os membros de nossa equipe sediados na Ásia a ficar acordados até tarde. Alguns meses atrás, demos início a uma agenda rotativa de reuniões. Todos os meses, cada membro da equipe tem uma reunião no fim da tarde, uma ao meio-dia e uma de manhã cedo, sem reuniões que caiam no meio da noite em seu fuso horário. Entre as 22h e as 7h, não há reuniões de equipe.

Agende reuniões frequentes para conectar pessoas distantes

Aprendemos que ter reuniões frequentes, nas quais as pessoas possam se conectar de modo formal e informal, é imprescindível para promover a coesão da equipe. Mesmo com as tecnologias atuais, encontros fortuitos com colegas ao redor do mundo ainda são limitados, por isso nossa equipe tem reuniões semanais para suprir essa necessidade, e esses encontros são longos o suficiente para minimizar problemas de conexão, compartilhar projetos e falar sobre nossas férias, experiências de viagem ou celebrações de fases da vida, como noivados e bebês a caminho. Também estamos planejando uma "hora social" global para passarmos algum tempo juntos, em que poderemos trazer nosso próprio café, almoço ou coquetel – dependendo de

onde estivermos e do horário –, tudo por videoconferência. Todas as equipes precisam refletir sobre o que pode ser melhor para elas, mas uma equipe dispersa precisa mais desses encontros que uma equipe que trabalhe no mesmo ambiente.

Use quantas ferramentas de colaboração forem necessárias e esteja sempre à procura das melhores

As ferramentas disponíveis hoje para equipes dispersas não são perfeitas. Não existe uma tecnologia que faça tudo de que precisamos, portanto usamos muitas delas para diferentes propósitos. Os aplicativos de videoconferência evoluíram bastante e estão em constante melhoria, mas ainda há desafios. Embora uma telepresença de alta resolução já esteja disponível em nossos escritórios, é inevitável que alguns membros da equipe não consigam se conectar. Utilizamos diversas plataformas de vídeo nos últimos anos e estamos constantemente aprendendo a usar outras mais novas – e todas elas têm suas particularidades. Ainda estamos procurando a melhor plataforma de videoconferência, e a telepresença é limitada, pois sempre temos alguns membros da equipe participando de casa. Descobrimos que é preciso muita paciência e flexibilidade para usar essas ferramentas com eficiência. E também é preciso adaptabilidade para trocar de ferramentas conforme necessário, como quando precisamos desligar o vídeo e passar para uma conferência em áudio porque a internet em Hong Kong está instável.

LIBERTANDO-SE DA CULTURA "NOVE ÀS SEIS"

Rebecca Zucker

Estabeleça o que precisa ser simultâneo

Defina quais tarefas e atividades serão mais bem conduzidas de forma síncrona. Geralmente tendem a ser coisas como reuniões de início de projeto para definir funções, responsabilidades, expectativas e prazos, bem como reuniões com

clientes (e, potencialmente, os preparativos para essas reuniões). Na minha empresa, considerando o tempo limitado que passamos juntos, reservamos reuniões para tópicos que exijam discussões e debates mais aprofundados, ou decisões de alto risco. Quaisquer coisas que não se enquadrem nessas categorias, como atualizações de status e perguntas diretas sobre tópicos diversos, são postadas no canal apropriado do Slack para que outras pessoas as leiam e respondam conforme sua conveniência.

Além disso, atividades mais personalizadas, como encontros individuais, treinamento, feedback e orientação – além de algumas atividades de integração –, devem ser realizadas ao vivo. Para ajudar a reduzir a sensação de solidão que o trabalho remoto pode ocasionar, atividades fundamentais como a formação de equipes também devem ser realizadas de maneira simultânea.

Rebecca Zucker é coach executiva e sócia fundadora da Next Step Partners, uma empresa global de desenvolvimento de liderança. Siga Rebecca no Twitter: @rszucker.

Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 27 de julho de 2021.

Preste muita atenção nos colegas que estão ao telefone ou em vídeo

Na Steelcase, falamos muito sobre o conceito de "disparidade de presença". Em encontros que reúnam pessoas por meio de diferentes canais de comunicação, as "presenças" individuais não têm necessariamente o mesmo peso na conversa. Por exemplo, pessoas na mesma sala têm mais probabilidade de conversar umas com as outras e esquecer o indivíduo na tela ou no viva-voz. Da mesma forma, é mais fácil você entrar na conversa se estiver em vídeo do que ao telefone, pois sua presença visual ajuda a chamar a atenção das pessoas. Na Steelcase, estamos sempre procurando novos modos de nos adequar às comunicações modernas. Ainda assim, muitos acabam privilegiando os que estão fisicamente presentes em detrimento dos que estão participando de longe. A ferramenta mais poderosa para resolver isso é a *conscientização*. Lembre-se da contribuição que seus colegas ao redor do mundo trazem para a discussão e os prestigie com uma inclusão

consistente na conversa. Pratique o contato visual com as pessoas que estão no vídeo e, delicadamente, interrompa um debate acalorado na sala e peça aos participantes remotos que entrem na conversa; ou tente equalizar as presenças pedindo que todos participem individualmente, seja por vídeo ou chamada de voz.

Promova a coesão da equipe reunindo todos com regularidade

Nenhuma ferramenta pode substituir a presença física. Assim, duas vezes por ano, eu reúno minha equipe globalmente dispersa para realizar workshops, que já provaram ser inestimáveis para renovar laços pessoais, construir confiança e usufruir, em conjunto, experiências não mediadas e incorporadas. Tenho três regras para esses workshops: devemos construir algo juntos; devemos aprender algo juntos; e devemos ter bastante tempo para contatos informais. A equipe também usa essas reuniões para se envolver em discussões estratégicas ou tomadas de decisão, pois é muito mais eficaz alcançar o alinhamento em torno de questões complexas quando estamos no mesmo recinto. Recentemente nos reunimos em Paris para nosso workshop de primavera, e cumprimos todos esses objetivos. Finalizamos a meta da equipe para o próximo ano fiscal e desenvolvemos nosso plano de equipe integrado com um claro alinhamento à nossa estratégia e às prioridades corporativas (construímos algo juntos). Passamos uma tarde inteira imaginando o futuro da nossa equipe por meio de um exercício experimental de teatro desenvolvido no Presencing Institute de Otto Scharmer, no MIT, e outra tarde visitando um museu (assim aprendemos juntos). Por fim, saboreamos muita comida francesa boa e provamos alguns vinhos locais (tivemos um contato informal). O convívio nessas duas semanas, todos os anos, revigora o desempenho da nossa equipe nas outras cinquenta semanas. Um orçamento de viagem concebido com inteligência é um componente necessário para estimular uma equipe de alto desempenho e globalmente integrada. Todas essas abordagens diferentes contribuem para aumentar a empatia entre os funcionários. Ao alimentar

nossa confiança, nosso engajamento e nossa colaboração, acabamos impulsionando também nossos negócios.

Donna Flynn é vice-presidente de gestão global de talentos da Steelcase WorkSpace Futures.

Capítulo 14
Como se manter conectado com seus colegas de trabalho*

Shasta Nelson

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 30 de setembro de 2020.

Certa vez, quando eu trabalhava num escritório em tempo integral, parei em frente à mesa da minha colega favorita para conversar sobre os programas de TV a que tínhamos assistido na noite anterior. Mais tarde, naquela manhã, outra colega de trabalho se ofereceu para me trazer café gelado (meu preferido), já que estava indo até a cafeteria ali perto. No almoço, passei alguns minutos conversando com a pessoa sentada ao meu lado. Até minha chefe me convidou para dar uma volta no quarteirão e "esticar as pernas e pôr a conversa em dia" antes da nossa última reunião.

Isso foi na época em que eu era paga para encontrar as mesmas pessoas cinco dias por semana, oito horas por dia.

Minhas conexões com meus colegas são o que mais amo no trabalho, e acho que a maioria das pessoas também se sente assim. Quando se trata de socialização, o trabalho é para os adultos o que a escola é para as crianças. Nossos (melhores) amigos de trabalho realmente nos ajudam a permanecer motivados e felizes. E, sim, pesquisas confirmam isso.

Num estudo para entender como as pessoas constroem relacionamentos

significativos no trabalho, fiz cerca de 30 perguntas a mais de 550 profissionais (de 20 a 70 anos). Eis o que encontrei:

- Embora apenas 40% dos entrevistados tenham dito que "com certeza" ou "provavelmente" tinham um melhor amigo no trabalho, quase 79% consideravam um colega de trabalho um amigo.

- Quem dizia ter um melhor amigo no trabalho apresentava uma probabilidade 30% maior de relatar que "frequentemente" ou "quase sempre" se sentia feliz, em comparação com aqueles que não tinham nenhum amigo no trabalho.

- Quem não tinha um melhor amigo apresentava uma probabilidade 37% maior de estar "frequentemente" ou "sempre" sozinho.

- Quem passava o tempo em estreita proximidade com seus colegas de equipe tinha uma probabilidade duas vezes maior de se sentir conectado e energizado.

Outros estudos revelam que, para termos um dia produtivo e (relativamente) livre de estresse, precisamos de pelo menos seis horas de interação social. Os seres humanos são animais sociais. Nossa conexão com outras pessoas minimiza a ansiedade e maximiza o sentimento de cooperação.

Portanto, mesmo que você esteja gostando de ter um horário mais flexível, isso provavelmente significa menos tempo na companhia de seus amigos de trabalho, o que pode ser difícil. Às vezes você pode ter a impressão de que está perdendo amigos – não porque não queira manter contato com eles, mas porque simplesmente não descobriu como acompanhá-los agora que vocês não têm tanta proximidade.

Como é possível se reconectar com os colegas dos quais você sente falta?

Na minha pesquisa, descobri que existem três princípios inerentes a

qualquer relacionamento forte:

- Consistência: a regularidade e a frequência com que as pessoas interagem determinam o nível de confiança de um relacionamento entre elas.

- Vulnerabilidade: a forma como as pessoas se conhecem e se sentem próximas determina quão significativo será o relacionamento.

- Positividade: trata-se de quantas emoções positivas as pessoas sentem na companhia uma da outra.

Cada um desses princípios pode ajudar você a definir e fortalecer suas amizades de trabalho. Com base neles, eis algumas maneiras de se manter conectado com seus colegas, mesmo à distância.

Inicie uma conversa e seja consistente

O primeiro passo é descobrir *como* você pode se conectar virtualmente com seus colegas, mesmo com aqueles que ainda não entraram em contato com você. Quando as pessoas estão distantes, é muito fácil pensar: "É, acho que eles não sentem minha falta nem se importam com a nossa amizade." Isso provavelmente não é verdade. É mais provável que seu amigo ou amiga sinta o mesmo que você ou esteja passando por alguma situação difícil. Tente não levar o silêncio para o lado pessoal e esteja sempre disposto a iniciar uma conversa.

Se você realmente se importa com alguém, pegue o celular e envie uma mensagem: "Estou com saudade de você! Agora ficou bem mais difícil a gente se ver com frequência… Que tal marcarmos alguma coisa para colocar a conversa em dia?"

Em seguida, crie ou adapte novas maneiras de manter o contato. Se você costumava almoçar com determinado colega todos os dias, talvez agora possa fazer isso uma vez por semana.

Lembre-se de que você não conseguirá se reaproximar de ninguém se não encontrar tempo e não encontrará tempo se nunca iniciar o contato.

Dica profissional

Quando se encontrarem, proponha um novo programa antes de se despedir. Diga: "Muito obrigado por ter vindo hoje. Adorei a conversa! A gente podia se encontrar de novo daqui a duas semanas. O que acha?"

Não há problema em ser vulnerável

Durante a conversa, seja sempre sincero. Minha definição de amizade é qualquer relacionamento em que ambas as partes se sintam vistas de maneira segura e satisfatória. Isso implica vulnerabilidade – todos desejamos ser vistos. Não desejamos simplesmente compartilhar os fatos da nossa vida. Queremos nos sentir conhecidos e compreendidos.

Na prática, construímos esse tipo de conexão compartilhando emoções e fazendo boas perguntas. Do que você sente orgulho? O que lhe dá esperanças hoje? O que está drenando suas energias? O que está incomodando você ultimamente? O que tem motivado você? Como tem conseguido manter o foco?

Crie um espaço seguro para se concentrar não só nas emoções agradáveis ou positivas, mas também nos sentimentos difíceis. Todos nós vivenciamos as coisas de modo diferente, portanto é importante demonstrarmos curiosidade a respeito do que as outras pessoas estão enfrentando. Quando compartilhamos nossas lutas sem fazer julgamentos, podemos ser sinceros uns com os outros, independentemente do que esteja acontecendo em nossa vida.

Dica profissional

Pergunte: "Aconteceu recentemente alguma coisa boa ou estressante?" Ou então: "Quais têm sido seus acertos? Está precisando de alguma ajuda?"

Faça a outra pessoa se sentir importante

Quando contamos algo sobre nós mesmos, o que mais desejamos é aceitação. Ninguém vai contar nada se achar que será julgado por isso. Nós nos aproximamos de alguém na esperança de nos sentirmos mais amados, então a coisa mais importante que podemos fazer é responder à vulnerabilidade com aprovação. Faça a outra pessoa se sentir bem conversando com você.

Quando conversar com algum amigo, concentre-se simplesmente em refletir sobre o que estiver ouvindo. Muitas vezes cometemos o erro de dar conselhos e tentar animar a outra pessoa, quando tudo o que ela quer é se sentir "entendida". Se o seu amigo estiver animado, diga: "Aposto que foi mesmo divertido!" Se estiver passando por uma situação difícil, diga: "Realmente, deve ter sido decepcionante."

Quanto mais vocês se sentirem bem com a conversa, mais vão querer manter contato.

É provável que seus pontos de vista, valores ou crenças mudem ao longo do tempo – o que vale também para os seus amigos. O fato de nossas amizades de trabalho evoluírem não constitui nenhum problema. O mais importante é que vocês terminem a conversa sentindo-se aceitos.

Dica profissional

Faça a outra pessoa se sentir segura. Expresse sua admiração ou diga palavras de encorajamento. Por exemplo: "Adoro conversar com você. E estou torcendo para você se sair bem nesse projeto importante. Eles têm sorte de você estar gerenciando isso."

Quando uma conversa faz vocês se sentirem bem (positividade), é mais provável que encontrem tempo para se ver de novo (consistência), e isso faz com que vocês sintam que se conhecem melhor (vulnerabilidade).

Sei que sincronizar agendas e planejar horários não parece muito empolgante e que seria melhor se esses relacionamentos fossem mais espontâneos. Mas acredite: entrar em contato com seus amigos do trabalho (mesmo virtualmente) pode ajudá-lo a se sentir mais próximo deles – agora e sempre que estiverem juntos pessoalmente.

Shasta Nelson é uma proeminente palestrante e aborda assuntos referentes a solidão, amizade e criação de relacionamentos saudáveis. Ela tem trabalhado com organizações com o objetivo de melhorar a cultura vigente e aumentar o engajamento dos funcionários. Suas pesquisas podem ser encontradas em seus três livros, inclusive no mais recente, *The Business of Friendship: Making the Most of the Relationships Where We Spend Most of Our Time*. Palestrante de destaque no TEDx, seus conhecimentos têm sido enfatizados em veículos como *The New York Times*, o podcast *HBR IdeaCast* e *The Steve Harvey Show*. Para obter mais informações, acesse: www.ShastaNelson.com.

Capítulo 15
Novo na equipe? Veja como inspirar confiança (remotamente)*

Ruchi Sinha

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 23 de março de 2021.

Confiança não é algo fácil de construir. Ela se desenvolve lentamente, em geral depois que duas pessoas passam algum tempo interagindo e avaliando o caráter uma da outra.

Se tudo correr bem e a confiança for construída, ambas as partes começarão a se sentir psicologicamente seguras, e uma crença estável entre elas poderá se desenvolver. O trabalho remoto e flexível, entretanto, dificulta esse processo.

Muitos de nós trabalhamos em equipes híbridas com pessoas de diversas partes do mundo, que estão on-line em diferentes períodos do dia e com quem, provavelmente, não teremos nenhum contato direto. Não temos o luxo de observar pessoalmente nossos colegas, o que torna mais difícil avaliar suas intenções, seus valores e seu caráter (e vice-versa).

É um desafio. Em qualquer tipo de ambiente de trabalho, você precisa se sentir totalmente confiante. Sem isso, você poderá não se sentir à vontade para trazer ao trabalho sua verdadeira personalidade. Você e seus colegas de equipe podem ter dificuldade para se apoiar mutuamente ou compartilhar

abertamente ideias e opiniões, o que acarreta nocivas falhas de comunicação, redução da produtividade e medo de enfrentar riscos que poderiam ajudá-lo a adquirir conhecimentos e crescer na carreira.

Como professora universitária, tenho explorado a confiança em muitos contextos diferentes – como ela é reconstruída após um conflito, como é infundida nas equipes e como é afetada pelas emoções que expressamos durante negociações. Com base no meu próprio trabalho e na literatura sobre o assunto, aprendi que os fundamentos pelos quais julgamos a credibilidade dos outros permanecem os mesmos em todos os relacionamentos. É possível construir e manter a confiança desde que você saiba enviar e receber os sinais corretos.

Eis aqui três dos indicadores de confiança mais evidentes. A boa notícia é que você pode exibi-los no escritório ou remotamente, e pode incentivar sua equipe a adotá-los.

Competência

Competência é a capacidade de fazer algo com eficiência e sucesso. Quando outros indivíduos percebem você como competente, acreditam que você dispõe de capacidade e conhecimento para fazer o que se propôs a fazer. Isso permite que eles o considerem apto e previsível, atributos que são impulsionadores essenciais da confiança. A seguir, algumas atitudes que você pode tomar para sinalizar sua competência.

Seja organizado

Antes das reuniões de equipe, faça sua lição de casa e estude o que será discutido. Para mostrar que está preparado, apresente uma lista de perguntas, pesquisas ou soluções que possam ser de interesse de todos os envolvidos no projeto. Seus colegas perceberão, com isso, que você é um membro de equipe motivado e organizado.

Mostre credibilidade e consistência

Se você disse "não" a um membro da equipe sobre o cumprimento de determinado prazo, não mude para um "sim" quando outro membro lhe fizer a mesma pergunta. Se você tiver preocupações importantes a respeito de algum projeto, não as revele a um colega de trabalho e as esconda de outro. As pessoas, inerentemente, associam consistência e compromisso a credibilidade. Trate todos de forma justa e assegure-se de que seu comportamento corresponda a seus valores.

Tenha cuidado com o que promete

Não se comprometa com tarefas que não poderá realizar, seja por falta de tempo ou de motivação. Além disso, evite promessas exageradas ou que não poderá cumprir totalmente (como aceitar um prazo de dois dias quando você sabe que, na verdade, levará uma semana ou mais). Ao falar com colegas de equipe, evite fazer declarações genéricas de apoio ("Sim, boa ideia, devemos fazer alguma coisa nesse sentido"). Em vez disso, proponha modos práticos de ajudá-los quando você gostar de suas ideias ("Ei, adorei essa ideia, posso ajudá-lo a escrever um plano de ação na próxima semana.") Da mesma forma, se você não concordar com uma ideia, seja honesto e diga por quê.

Seja claro e previsível

Elimine qualquer mistério que envolva suas ações, explicando seus motivos, valores e critérios. Por exemplo, quando sugerir ideias para seus colegas, você pode dizer: "Acho que devemos nos concentrar em fazer X. Digo isso porque considerei os seguintes fatos: A, B e C. E tudo isso me levou a escolher X em vez das outras opções. Estou aberto a comentários e adoraria que vocês avaliassem o melhor caminho a seguir."

Benevolência

Benevolência é a qualidade de ser bem-intencionado e de levar em conta os interesses dos outros. Os colegas confiarão em você quando acreditarem que

você defende os interesses da equipe a ponto de esquecer as próprias necessidades. A seguir, algumas atitudes que você pode tomar para sinalizar sua benevolência.

Identifique semelhanças

As pessoas estarão mais abertas às suas ideias se sentirem que seus valores convergem com os delas. Identifique os tópicos e objetivos que você e seus colegas de equipe compartilham tendo conversas francas com eles. Por exemplo, quando alguém contar uma ou duas coisas pessoais no início de uma reunião, tente se relacionar com essa pessoa contando alguma coisa pessoal também. Quando alguém perguntar como você está, aproveite a oportunidade para se envolver autenticamente. Seja honesto sobre os desafios e lutas que está enfrentando – e faça perguntas também. Por fim, quando falar sobre suas ideias, vincule-as aos seus valores. Isso dará aos outros uma oportunidade para se conectar mais profundamente com você. Quanto mais seus colegas souberem de onde você vem, mais probabilidade terão de apoiá-lo.

Demonstre bondade e compaixão

Pequenos gestos fazem uma grande diferença. Durante conversas informais no Slack ou no aplicativo de mensagens, reserve algum tempo para perguntar aos seus colegas de equipe como estão se sentindo e mostre interesse genuíno. As pessoas provavelmente o verão como alguém que se preocupa com as necessidades dos outros e, como resultado, acreditarão que você é confiável. Por exemplo, você pode divulgar o trabalho de um colega na próxima reunião de equipe ou ajudá-lo se ele estiver enfrentando um problema familiar. Quando os outros enxergarem você como alguém que mostra bondade e compaixão, é bem mais provável que interpretem o que você diz de maneira positiva.

Mantenha o respeito e a discrição

Tenha cuidado com as palavras que escolhe. Durante as reuniões, certifique-se de que seus comentários não sejam desdenhosos. Evite zombar e revirar os olhos, não importa o quão desinteressado você possa estar. Não domine a conversa; em vez disso, cuide para que todos tenham chance de falar. Evite fofocas. Se um colega de equipe lhe falou sobre um problema pessoal, não cabe a você divulgá-lo para os outros. Você precisa zelar pela privacidade no trabalho. Esteja atento aos limites pessoais e profissionais para que as pessoas confiem em você quando precisarem repassar informações importantes.

Integridade

Integridade diz respeito a quão honesto você é e aos princípios morais que você segue. Embora seja difícil defini-la, a integridade é fundamental para estabelecer confiança. Muitos comportamentos no trabalho podem ser percebidos como ações estratégicas, o que deixa as pessoas sem saber ao certo se esses comportamentos refletem valores subjacentes ou se são apenas uma fachada. Assim, quanto mais oportunidades você tiver para articular seus valores explicitamente, permitindo que os membros da equipe os vejam em ação, mais provável será que eles invistam sua confiança em você. A seguir, alguns modos de demonstrar integridade.

Mostre lealdade

Encontre maneiras de sinalizar seu apoio e sua lealdade aos colegas. Endosse a reputação da equipe diante de terceiros, defenda a visão e a missão do grupo e aja pelos interesses da equipe, e não pelos seus objetivos pessoais. Se receber um elogio do chefe por uma apresentação que você acabou de fazer com a colaboração de três colegas, dê os devidos créditos. Em vez de dizer "Obrigado, trabalhei duro nisso", você pode dizer "Obrigado, e gostaria de agradecer toda a ajuda que recebi de X, Y e Z".

Escute

Quando leva em conta as perspectivas de um colega de equipe antes de tomar decisões, você revela que é reflexivo e ponderado, em vez de impulsivo. Por exemplo, se um colega discordar de você, pare um pouco e ouça a opinião dele em vez de retaliar com um contra-argumento. Tente entender o outro lado. Faça perguntas e, em seguida, explique sua posição. Você pode dizer: "Entendi que, para você, é melhor X." Isso demonstra que você ouviu o ponto de vista dele e que deseja entendê-lo melhor antes de reagir, e não apenas "ganhar" a discussão.

Mostre "cidadania"

Vá além de seus deveres para superar o que esperam de você e para ajudar os outros a alcançar a excelência. Por exemplo, você pode tomar a iniciativa e se oferecer para ensinar habilidades que possam melhorar o desempenho de todos no trabalho. Você é craque no Excel? Organize uma aula prática para seus colegas.

Times de sucesso são construídos com trabalhos em equipe bem-sucedidos e, para isso, confiança é fundamental. Mostre a seus colegas que você é digno da confiança deles exibindo as características mencionadas aqui. Seja consistente e procure consistência nas ações de seus pares. Assim, eles confiarão no seu caráter, e você também poderá avaliar se vale a pena investir seu tempo e sua confiança neles.

Ruchi Sinha é professora adjunta de administração da Escola de Negócios da Universidade da Austrália Meridional. Suas pesquisas analisam como a voz, a confiança, os conflitos e as dinâmicas de poder influenciam o trabalho e os resultados de negociações.

Seção 5

Aproveitando ao máximo as reuniões

Capítulo 16
O que é preciso para realizar uma ótima reunião híbrida*

Bob Frisch e Cary Greene

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 3 de junho de 2021.

Novos modelos de trabalho flexível estão trazendo mudanças expressivas no modo como nos reunimos, misturando participantes presenciais e remotos. Como disse Satya Nadella, CEO da Microsoft: "Queremos garantir que os participantes remotos sejam sempre participantes de primeira classe."

Reuniões híbridas são muito mais complexas que reuniões presenciais ou virtuais. Facilmente dão errado e dificilmente dão certo, com os participantes remotos a apenas um deslize de perder o status de primeira classe.

Nós, os autores, temos juntos uma experiência de meio século projetando e promovendo reuniões para equipes e conselhos executivos, e com base nisso recomendamos oito práticas para ajudá-lo a tornar mais eficazes suas reuniões híbridas.

Melhore seu áudio

Embora os participantes remotos precisem ver quem está falando e o que está acontecendo na sala de reunião, na verdade um ótimo áudio é mais

importante. No entanto, muita atenção é dada aos aspectos visuais das reuniões, e o áudio geralmente permanece esquecido até o último minuto. Antes da covid-19, muitas vezes ouvíamos participantes remotos dizerem: "Desculpe, você poderia se aproximar um pouco do fone e repetir o que acabou de dizer?" Agora todos esperam ouvir tudo com clareza, como acontece no Zoom.

Para evitar uma confusão de última hora provocada por um áudio ruim, assegure-se de que a sala esteja equipada com microfones de alta qualidade e em número suficiente para que os participantes remotos possam ouvir. Se você estiver em um hotel ou algum outro espaço de reunião temporário em que não seja viável disponibilizar muitos microfones, complemente a entrada de áudio pedindo aos participantes presenciais que usem um microfone manual, passado de mão em mão, conforme forem falando.

Explore o impulso tecnológico

A pandemia acelerou o uso e a evolução da tecnologia de videoconferências, permitindo reuniões virtuais mediante PCs, tablets e celulares. Provedores estão investindo pesadamente em novos recursos, visando aprimorar as reuniões híbridas e a comunicação face a face entre participantes presenciais e remotos.

A Galeria Inteligente do Zoom, por exemplo, usa inteligência artificial para detectar rostos em uma sala compartilhada e mostrá-los em painéis na tela, de modo que participantes remotos possam vê-los na já familiar visualização da galeria. A Microsoft está desenvolvendo novos tipos de salas de reunião otimizadas para a experiência híbrida. Cabe a você investigar quais atualizações de tecnologia podem tornar a experiência da sua equipe mais imersiva e autêntica.

Considere o vídeo sob a perspectiva dos participantes remotos

Ao projetar a reunião, pergunte-se o tempo todo: do que os participantes remotos precisam para se envolver totalmente? Precisam ser capazes de ver os rostos dos participantes na sala, as apresentações compartilhadas, os

documentos físicos distribuídos e o conteúdo criado durante a reunião em quadros brancos ou cavaletes.

É algo tentador simplesmente pedir aos participantes presenciais que abram seus notebooks e participem de uma reunião no Zoom (na opção "mudo") para que os participantes remotos possam ver o rosto de todos e os documentos possam ser facilmente compartilhados. Os clientes costumam sugerir esse tipo de "reunião virtual na mesma sala". No entanto, se os indivíduos reunidos presencialmente pudessem participar da reunião através de um computador, eles poderiam muito bem ter permanecido em casa ou no próprio escritório. A última coisa que você deseja é que se distraiam o dia todo com seus notebooks por causa dos participantes remotos.

Nos casos em que a tecnologia de ponta esteja inacessível ou indisponível, um pouco de engenhosidade pode ajudar a criar uma experiência de vídeo de alta qualidade.

Por exemplo, para uma reunião de dois dias em um hotel da Flórida com dez participantes presenciais e dois participantes remotos (um em Zurique e outro em Los Angeles), conectamos três webcams a notebooks e usamos um quarto notebook para compartilhar o que estava na tela principal (geralmente um PowerPoint). Montamos duas das webcams em tripés à frente dos participantes presenciais para que os participantes remotos pudessem ver quem estava falando. Movimentamos a terceira câmera para mostrar, durante a sessão, um close-up dos apresentadores, dos cavaletes e dos cartazes ilustrativos, conforme necessário. Os quatro notebooks se somaram aos dois usados pelos executivos remotos, totalizando seis "participantes" em uma única reunião de Zoom.

O feedback pós-reunião confirmou que essa configuração permitiu que os participantes remotos se sentissem parte integrante da reunião, em vez de observadores distantes.

Mostre os participantes remotos em tamanho real

Outra forma de conferir maior status aos participantes remotos é lhes dar

maior presença na sala. Além da tela principal, no centro, configure dois monitores grandes adicionais – um em cada lado da sala – mostrando painéis dos participantes remotos em "tamanho real".

Acreditamos que as imagens grandes ajudam os funcionários presenciais a aceitar os colegas remotos como participantes plenos e permitem que estes sejam incluídos na conversa. Da mesma forma, se possível, a voz dos participantes remotos deve emanar dos monitores em que aparecem – alto-falantes de teto tendem a deixar tudo mais artificial.

Teste a tecnologia com antecedência

Nada mata mais o ritmo de uma reunião do que uma espera para corrigir uma falha no áudio ou no vídeo. Antes de uma reunião importante, teste a configuração audiovisual, tanto a da sala quanto as dos participantes remotos. Agende uma simulação individual de 10 a 15 minutos para deixar os participantes remotos confortáveis com o que verão e ouvirão durante a reunião, bem como para revisar quaisquer recursos de software que provavelmente serão solicitados a usar. Vale a pena gastar o breve tempo necessário.

Projete as reuniões para todos os participantes

Revise cada atividade que acontecerá durante a reunião, focalizando especificamente o modo como os participantes remotos se envolverão. Considere quais ferramentas e técnicas, digitais ou não, poderão ser usadas para maximizar a interação deles com os participantes da sala.

Por exemplo: se for preciso fazer uma votação, use um aplicativo de celular para coletar o voto de todos em tempo real. Isso coloca os participantes remotos em pé de igualdade com os presenciais, em vez de depender de um levantar de mãos ou de uma resposta verbal. Para dar destaque às anotações da reunião, use um quadro branco on-line (ou focalize uma câmera remota em um cavalete) para que todos possam ver o que está sendo escrito em tempo real.

Da mesma forma, se o projeto da reunião exigir, por exemplo, que os

participantes da sala coloquem notas adesivas em um cartaz, use uma webcam para permitir que os participantes remotos leiam as respostas de seus colegas antes de escrever as suas, assim como fariam se estivessem fisicamente presentes.

Se o projeto da reunião exigir que as pessoas formem grupos de discussão, pode parecer que a solução mais fácil seria incluir todos os participantes remotos em um único grupo. Porém, embora mais simples, essa solução passa uma ideia errada, reforçando a ausência física. O esforço logístico e técnico adicional para integrar os participantes remotos em vários grupos de discussão – visando acentuar o status de igualdade – provavelmente valerá a pena.

Tenha um bom facilitador

Gerenciar uma reunião híbrida é mais difícil do que gerenciar uma reunião presencial ou uma reunião em que todos estão no Zoom. Em uma reunião híbrida, recomenda-se que um participante da reunião, um membro da equipe ou mesmo um terceiro seja designado como facilitador para orientar a conversa e mantê-la no rumo certo.

Ainda assim, apesar do capricho que você tenha no projeto e na logística da reunião, os participantes presenciais sempre terão muito mais facilidade para dominar a discussão. O facilitador, então, deverá atrair os participantes remotos e mantê-los engajados, garantindo que suas vozes sejam ouvidas em vez de interrompidas ou abafadas. É possível que, às vezes, o facilitador precise chamar os participantes pelo nome – tanto os presenciais quanto os remotos – para fazer com que a participação de todos seja igualitária.

Dê a cada participante remoto um "avatar presencial"

É possível que haja momentos em que os participantes remotos precisem de uma presença física na sala. O motivo pode ser uma câmera bloqueada, o mal funcionamento de um microfone ou a necessidade de participação em alguma atividade, como a afixação de notas adesivas em um cartaz.

Para essas situações, cada participante remoto deve ter o que chamamos

de "avatar presencial" – uma pessoa da equipe (ou participante) que pode ser sua presença física na sala de reunião, conforme necessário. Seja mediante mensagens de texto, chat ou telefonemas, esses avatares precisarão ter uma linha privada de comunicação disponível durante toda a reunião. Participantes remotos nos dizem que ter acesso confidencial a um único ponto de contato ajuda bastante a acabar com a sensação de isolamento ou de distância dos que estão na sala. Pense em como seria embaraçoso para um participante remoto ter que pedir constantemente: "Fred, você poderia falar mais alto? Não consigo ouvir." Seria muito melhor que outra pessoa se aproximasse de Fred durante um intervalo e dissesse discretamente: "Fred, por favor, poderia falar mais alto? A Natasha, lá em Zurique, não está conseguindo ouvi-lo bem."

Aproveitando a tecnologia e as ferramentas disponíveis, sendo cuidadosos na organização da reunião e disponibilizando um bom facilitador, podemos realizar reuniões híbridas em que todos os participantes – na sala ou a um oceano de distância – sintam-se engajados, valorizados e igualmente importantes.

Bob Frisch é sócio-fundador do Strategic Offsites Group. É também autor e coautor de quatro artigos publicados na *Harvard Business Review*, incluindo "Off-Sites That Work", de junho de 2006, e "When Teams Can't Decide", de novembro de 2008, além de outros vinte artigos para hbr.org. É também autor do best-seller *Who's in the Room?* e coautor de *Simple Sabotage*. Seus trabalhos fazem parte de oito coleções da HBR, incluindo *HBR's 10 Must Reads on Teams*.

Cary Greene é sócio-gerente do Strategic Offsites Group. Especialista em alinhamento estratégico e facilitação, é também coautor de *Simple Sabotage* e do artigo "Leadership Summits That Work", publicado em março de 2015

na *Harvard Business Review*, além de mais de quinze artigos para hbr.org. Seus trabalhos estão presentes em sete coleções da HBR.

Capítulo 17
Quando precisamos de fato nos encontrar pessoalmente?*

Rae Ringel

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 26 de julho de 2021.

Três dias no escritório, dois trabalhando em casa? Ou duas semanas no escritório, depois duas em casa (ou em algum outro local mais atraente)? Todo mundo no escritório o tempo todo?

Essas são algumas das opções que os líderes precisam analisar ao decidir como deverão organizar o trabalho. Alguns dos arranjos podem esbarrar em dificuldades. Na Apple, por exemplo, os funcionários se opuseram a uma política que os obrigava a estar no escritório três dias por semana, descrevendo uma "desconexão entre o que a equipe executiva pensa a respeito do trabalho remoto/flexível e as experiências vivenciadas por muitos funcionários da empresa".

Para superar esse estressante cabo de guerra, precisamos reformular a conversa e nos concentrar no que estamos de fato tentando alcançar, em vez de onde estaremos exatamente quando o conseguirmos. Isso envolve examinar a natureza real das tarefas à nossa frente, nossos objetivos específicos e o peso que atribuímos a fatores como eficiência, efetividade, camaradagem e saúde mental. Uma vez determinadas quais partes de nosso

trabalho deverão ser feitas pessoalmente, quais deverão ser virtuais e quais poderão se beneficiar de um sistema híbrido, poderemos projetar esse ideal.

Como Priya Parker observa em *A arte dos encontros: Como se reunir e a importância de estar perto dos outros*, "as reuniões consomem nossos dias e ajudam a determinar em que mundo vivemos". E assim, para garantir que temos consciência de como gastamos nosso tempo, é fundamental repensarmos uma pedra angular do local de trabalho moderno: como nos reunimos.

Ao conceber o plano de trabalho da sua equipe, você deve responder às perguntas a seguir.

Isso deveria ser uma reunião?

Seu tempo e o de seus colegas são valiosos, e é exaustivo passar a maior parte do tempo em reuniões.

Pense bem se o tempo gasto em reuniões não poderia ser mais bem gasto concebendo, escrevendo ou executando outros projetos. Menos é mais: quanto menos reuniões tivermos, mais importantes elas serão. Tudo depende do propósito. Pergunte a si mesmo: *Por que estamos nos reunindo?* Certifique-se de que a resposta faça sentido. Você realmente precisa da reunião? Priorize o trabalho assíncrono e use as reuniões para ser criativo e fazer algo em conjunto, em vez de simplesmente compartilhar informações.

Por exemplo, reuniões para que os membros da equipe relatem seu próprio progresso – nas quais cada indivíduo tem seu tempo de fala, mas fica calado enquanto os outros se manifestam – podem não ser necessárias. Nesse caso, o progresso pode ser compartilhado de modo mais eficiente por escrito. Por outro lado, sessões de brainstorming, nas quais as pessoas trocam ideias, beneficiam-se da dinâmica de uma reunião.

O objetivo da reunião tem a ver com relacionamentos ou com tarefas?

Objetivos relacionados a tarefas incluem manter a diretoria informada, atualizar os participantes ou planejar um evento. Geralmente podem ser alcançados em uma reunião virtual (se é que uma reunião seja mesmo

necessária).

Objetivos voltados para relacionamentos, que envolvam fortalecer ou reparar conexões entre os membros da equipe, *normalmente* são alcançados com mais eficácia pessoalmente. Os funcionários devem receber cara a cara os feedbacks difíceis. Discordâncias também devem ser expressas pessoalmente, de modo que conversas paralelas não ofusquem ou prejudiquem a discussão central.

Por que eu disse "normalmente"? Porque participei de algumas reuniões virtuais significativas, nas quais os participantes se reuniram e se abriram com uma franqueza que, segundo creio, jamais teriam adotado pessoalmente. Para algumas pessoas, a tela cria uma sensação de segurança psicológica e, com isso, elas se sentem livres para compartilhar opiniões e assumir riscos. Às vezes, temas ligados a relacionamentos podem exigir uma reunião inesperada. Nesses casos, em geral, é preferível lidar com o assunto imediatamente, pelo Zoom, em vez de alguns dias depois pessoalmente. Por exemplo, você pode fazer uma reunião rápida para explicar um mal-entendido antes que ele se agrave ou, em um cenário mais positivo, para comemorar uma vitória surpreendente de algum membro da equipe.

Meus objetivos são muito complexos?

A complexidade às vezes é um parâmetro útil para determinar o formato que uma reunião deve ter. Isso inclui a complexidade emocional e o nível de interdependência que certas decisões ou resultados podem exigir.

A Figura 17-1 delineia os objetivos de acordo com seu nível relativo de complexidade. É possível notar alguma correlação entre complexidade e objetivos voltados para relacionamentos, mas a sobreposição não é completa. Reuniões para determinar alocações de capital ou investimentos significativos, por exemplo, podem cair diretamente no território das tarefas. No entanto, quando as discussões envolvem lidar com complexidades interpessoais ou equilibrar com cuidado prioridades concorrentes, elas podem ser discutidas de forma mais eficiente face a face.

Ao mesmo tempo, algumas temáticas de relacionamento podem ser

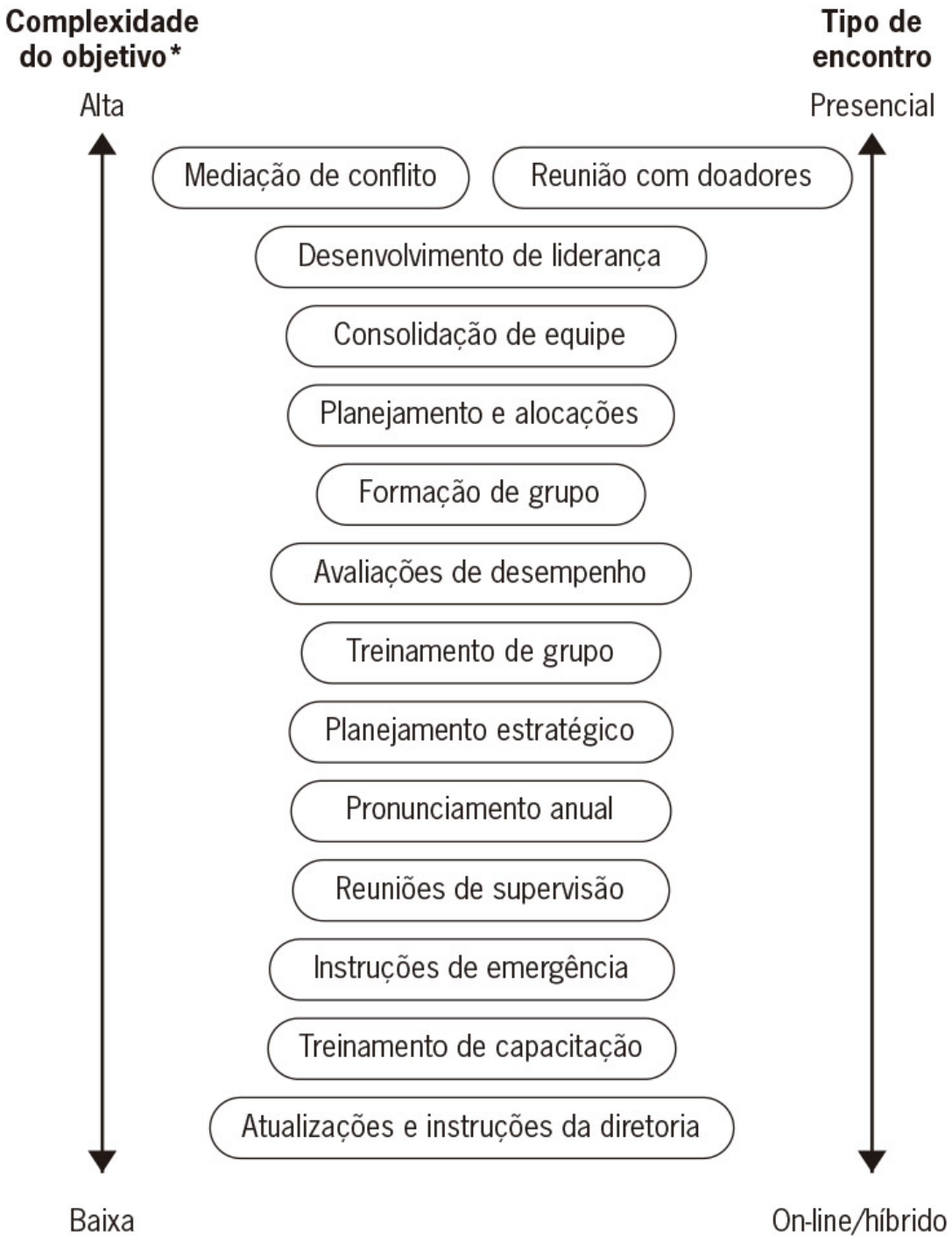
relativamente simples. Uma das minhas histórias de sucesso favoritas é a festa de fim de ano realizada no Zoom por uma grande empresa imobiliária. Para a empresa, a Bernstein Management Corporation, o encontro é uma oportunidade de celebrar e reconhecer os funcionários, objetivo bem simples.

"Se você me perguntasse há um ano se eu consideraria organizar uma festa de fim de ano virtual, eu teria respondido com um sonoro 'não' e ainda teria estranhado a pergunta", disse-me o CEO da empresa, Joshua Bernstein. "Mas, sob diversos aspectos, funcionou bem. Todos os participantes estavam focados no mesmo objetivo. Não havia ninguém desconfortável. Para a surpresa de todos, a festa foi agradável, e esse elemento de novidade acabou contribuindo para o sucesso."

Figura 17-1

A reunião precisa ser presencial?

Use esta ferramenta para avaliar a relativa complexidade de um objetivo.



*Neste contexto, incluem-se a complexidade emocional, o grau de interdependência ou a necessidade de intervenção.

Minha reunião poderia ter um formato totalmente diferente?

Há a sala de reuniões presenciais, o Zoom e as reuniões híbridas. No entanto, há também um mundo de possibilidades que não se enquadram em nenhuma dessas categorias. Com tantas outras ferramentas à nossa disposição, existem outras maneiras de transmitir informações para que sejam absorvidas com mais eficácia?

Um de meus clientes substituiu a reunião mensal com a equipe por um vídeo pré-gravado que os funcionários podem ver ou ouvir quando quiserem, talvez enquanto correm ou preparam o jantar. Se perderem alguma coisa, podem voltar o vídeo. Essa abordagem contempla diferentes tipos de aprendizado. Há quem retenha melhor as informações enquanto realiza várias tarefas ao mesmo tempo. As empresas que seguem esse caminho podem solicitar aos funcionários que assistam ao vídeo em determinada data e oferecer sessões complementares em uma plataforma como Slack ou até WhatsApp.

Quando trabalho virtualmente com clientes, em geral convoco um secretário para cada sala de reunião. Esse secretário faz anotações sobre a conversa em um Google Docs. Quando os funcionários estão juntos novamente, fazem um "passeio pela galeria", revisando o que os outros grupos criaram no Google Docs e anotando ideias que lhes agradem. Isso contorna um fenômeno conhecido como "morte por relatório", quando os representantes de cada grupo falam sobre os detalhes de suas conversas enquanto os demais passam o tempo imaginando o que vão dizer quando finalmente chegar sua vez.

Que tipo de reunião será mais inclusiva?

Anos atrás, eu acreditava que o Certificado Executivo em Facilitação – programa de coorte que administro na Universidade Georgetown e que reúne administradores e altos executivos provenientes de todas as partes do mundo – precisava ser realizado presencialmente uma vez por mês, durante quatro meses seguidos. As profundas conexões interpessoais estabelecidas entre os participantes eram fundamentais para o nosso sucesso, afinal nós lhes ensinávamos a ajudar outros grupos a formar laços de confiança.

Embora eu tenha facilitado workshops remotos por mais de uma década, duvidava que esse programa em particular fosse ter um grande impacto.

Eu estava errada. Na verdade, uma das vantagens mais significativas do formato virtual que fomos forçados a usar durante a pandemia é ter sido mais inclusivo. Pessoas de outros países ou da Costa Oeste já não precisavam mais lidar com o jet lag. E aquelas que precisavam arcar com os custos de deslocamento ou hospedagem já não enfrentavam mais esses obstáculos financeiros. Nunca tivemos tantas mães com crianças pequenas participando do programa.

Isso não significa que não tenhamos uma real sensação de perda por conta da distância. Mas nosso programa tem muitos objetivos e abrange uma ampla gama de diferentes atividades ou tarefas. Algumas delas, como as com foco tático em design e desenvolvimento de equipes, podem ser extremamente eficazes on-line.

No futuro, estamos planejamos realizar dois módulos virtuais e outros dois presencialmente. Trata-se de uma forma diferente e, sim, mais inclusiva de fazer um trabalho híbrido: em vez de termos alguns indivíduos participando pessoalmente e outros na tela, todos estarão em pé de igualdade, maximizando a contribuição de cada um e os benefícios de cada formato.

Meu facilitador tem capacidade e estrutura tecnológica para realizar uma reunião híbrida?

À medida que as empresas descobrem o trabalho híbrido pós-pandemia, há uma forte tendência a realizar reuniões presenciais com uma opção remota para quem precise. Isso pode ser uma excelente solução, quando bem-feita, permitindo que todos compareçam do modo que lhes for mais confortável. No entanto, há conhecimentos especiais envolvidos na facilitação de uma reunião híbrida. Aplicados de forma incorreta, podem acabar marginalizando, e até mesmo excluindo, participantes remotos.

Bons facilitadores de reuniões híbridas sabem como fazer com que os participantes do Zoom sintam que estão participando ativamente. Para isso, estabelecem protocolos claros para que todos possam contribuir. E fazem

contato visual direto não só com as pessoas que estão na sala como também com as câmeras.

Tecnologia e preparação são fundamentais. Uma colega minha chegou a um hotel de Nova York preparada para a reunião totalmente presencial que imaginava que lideraria. Só quando chegou ao local percebeu que vários participantes participariam on-line. Ela fez o melhor que pôde para improvisar, mas havia planejado uma apresentação dinâmica que envolvia sua movimentação pela sala, que em nada beneficiaria o ambiente virtual, pelo menos não com a tecnologia disponível. No final do dia, os participantes presenciais estavam totalmente engajados na reunião, mas as câmeras de todos os participantes virtuais estavam desligadas.

Até que os recursos e a tecnologia disponível para a reunião híbrida sejam aprimorados, cogite realizar uma reunião totalmente virtual, mesmo que muitos participantes abram o Zoom no escritório.

Considerando tudo o que superamos durante a pandemia, seria uma pena se não aproveitássemos cada pérola de sabedoria conquistada com muito esforço em torno do trabalho, da vida e do equilíbrio entre ambos. Aproveitemos nossas novas perspectivas sobre tempo, tecnologia e união para repensar como trabalhamos – e, especificamente, como nos reunimos.

Rae Ringel é presidente do Ringel Group, uma consultoria de desenvolvimento de liderança especializada em facilitação, coaching e treinamento. Integrante do corpo docente do Instituto de Liderança Transformacional da Universidade de Georgetown, é fundadora do Certificado Executivo em Facilitação, um programa da Escola de Estudos Continuados de Georgetown.

Capítulo 18
Como se sair bem na apresentação híbrida*

Sarah Gershman e Rae Ringel

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 5 de maio de 2021.

Recentemente, conversamos com um CEO que estava receoso de falar em público no escritório híbrido. "Quando faço apresentações e todos estão no Zoom, é simples", disse-nos ele. "Mas o que acontece quando algumas pessoas estão no escritório e outras estão trabalhando em casa?"

Esse receio faz sentido. Embora as apresentações do Zoom estejam longe do ideal, pelo menos o público está em igualdade de condições em termos de espaço na tela. As apresentações híbridas, por sua vez, correm o risco de colocar os participantes remotos em séria desvantagem. Uma das principais razões tem a ver com a energia criada quando estamos fisicamente juntos – e a energia que falta quando não estamos. Obtemos nossa energia compartilhada, em parte, dos sinais não verbais que ocorrem quando estamos juntos na sala. Os meneios de cabeça, as expressões faciais e o contato visual são parte do que faz a conversa fluir com mais naturalidade. Muitas vezes isso está ausente on-line, e a falta de energia compartilhada entre os participantes remotos pode ser enervante (daí um dos fatores de fadiga do Zoom).

Os líderes corporativos que desejam tornar as apresentações híbridas mais inclusivas, enérgicas e bem-sucedidas podem procurar orientação em salas de aula. Trabalhamos com vários professores e educadores que queriam melhorar sua fala e presença na tela. À medida que algumas crianças voltavam à escola em 2021, vimos professores notáveis dominarem o desafio de ensinar de modo efetivo em salas de aula híbridas.

Recentemente, tivemos o privilégio de presenciar um deles em ação. Foi um professor do sétimo ano em Bethesda, Maryland, que estava ensinando poesia para uma turma híbrida. Fomos imediatamente capturadas por sua energia. Seu corpo estava em constante movimento e seus olhos se deslocavam perfeitamente da tela para os rostos na sala. Ele também encorajava as crianças a se mexerem – pedindo que levantassem as mãos ou que os alunos remotos se levantassem para ler. Ainda mais importante, ele formava pequenos grupos de trabalho, nos quais as crianças presentes trabalhavam junto com os colegas on-line. Apesar de ser híbrida, a classe era uma só.

A seguir apresentamos sete estratégias para organizar uma reunião híbrida que engaje todos os participantes.

Concentre-se no que é positivo

Em vez de se afundar nas responsabilidades de uma reunião híbrida, concentre-se na contribuição que cada pessoa pode trazer. Pergunte a si mesmo como os participantes remotos e presenciais podem se beneficiar ao ouvir sua apresentação e como toda a experiência será enriquecedora por contar com um público híbrido. Uma mentalidade positiva ajudará você a tornar cada pessoa essencial para o encontro. E essa mentalidade é contagiante. O apresentador dá o tom para toda a experiência. Quando ele acredita e expressa entusiasmo pela experiência híbrida, isso influencia positivamente a experiência do público.

Exija que as câmeras estejam ligadas

Em reuniões híbridas, é extremamente importante que os participantes

remotos liguem a câmera para pontuar sua presença. Também é fundamental que o apresentador seja capaz de interagir visualmente com todo o público, não apenas com as pessoas presentes na sala.

Para nivelar ainda mais o campo de jogo, considere pedir a cada participante presencial que traga seu notebook e ligue sua câmera, mantendo-se em silêncio quando não estiver falando. Também pode ser útil instalar uma tela na frente da sala para que os participantes remotos possam ser vistos por todos.

Faça contato visual

Comece sua apresentação olhando diretamente para a câmera. Isso envia a todos uma mensagem de que as pessoas no Zoom são importantes. Tente focalizar a câmera como se estivesse olhando para alguém. Em seguida, ao longo da apresentação, continue alternando seu olhar entre a câmera e as pessoas na sala.

Movimente-se para incluir todo mundo

No início da sua apresentação, ande em direção à câmera para que os participantes remotos se sintam conectados com o que está acontecendo na sala. Ao falar, mova-se em direção às pessoas presentes e depois retorne para a frente da câmera. Certifique-se de ter sempre em mente o enquadramento da câmera – você não deve se aventurar para muito longe. Esse movimento de vaivém sinaliza maior inclusão e leva os participantes dentro e fora da sala a se sentirem mais conectados uns com os outros.

Explore também o efeito close-up: se alguém na sala estiver falando, levante a câmera e a aproxime do falante (caso ele não tenha trazido o próprio notebook). Isso lembra às pessoas na sala que os colegas remotos fazem parte da reunião.

Envolva emocionalmente os participantes remotos

O modelo híbrido não precisa ser uma experiência passiva para os participantes virtuais. É fundamental ajudá-los a se sentirem ouvidos e

vistos. Cumprimente-os individualmente no início da sessão e continue a abordá-los e envolvê-los durante todo o encontro. Falar é fácil, mas colocar isso em prática não é tão simples. Por melhores que sejam as intenções, a atenção do apresentador é naturalmente atraída para as pessoas na sala. Por isso, destine momentos específicos durante a apresentação para falar diretamente com os participantes remotos e inclua no conteúdo mensagens direcionadas a quem estiver on-line.

Incentive a colaboração híbrida

Ao distribuir os participantes em grupos menores, a tendência é dividi-los entre presentes e remotos. Só que isso reforça a noção de que os dois grupos estão separados, portanto tente misturá-los. Faça os participantes virtuais e presenciais trabalharem juntos.

Mantenha tudo simples

O Zoom nos obriga a não perder muito tempo nas apresentações. Resista à tentação de falar muito e mantenha as apresentações híbridas o mais breves e eficientes possível. Tente cronometrar a reunião com base nos níveis de energia dos participantes remotos. No final, todo mundo vai gostar disso.

Uma das vantagens potenciais das apresentações híbridas é que todos permanecem em seu local favorito. Aquele professor do sétimo ano em Bethesda nos disse que isso criou maior equidade na sala de aula e que, ao atender a todos os alunos onde quer que estivessem, sua aula foi enriquecida. Essa é uma mentalidade inspiradora, tanto para estudantes quanto para líderes empresariais. E, à medida que nos aproximamos dessa nova era de reuniões híbridas, devemos seguir o exemplo do professor, nos esforçando para criar um ambiente inclusivo e vibrante que atenda a cada pessoa na plateia.

Sarah Gershman é presidente da Green Room Speakers, uma empresa de

comunicações com sede em Washington, DC. Também é professora na Escola de Negócios McDonough da Universidade de Georgetown, onde ensina oratória para estudantes do mundo inteiro.

Rae Ringel é presidente do Ringel Group, uma consultoria de desenvolvimento de liderança especializada em facilitação, coaching e treinamento. Integrante do corpo docente do Instituto de Liderança Transformacional da Universidade de Georgetown, é fundadora do Certificado Executivo em Facilitação, um programa da Escola de Estudos Continuados de Georgetown.

Seção 6

Gerenciando uma equipe flexível

Capítulo 19

Como definir horários flexíveis para sua equipe – de maneira justa*

Joan C. Williams e Marina Multhaup

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 27 de abril de 2018.

O preconceito contra funcionários que têm filhos – especialmente contra mães – tem sido bem documentado. Nós o chamamos de "muro materno" e o estudamos há anos, no intuito de descobrir como mulheres que sempre foram bem-sucedidas no trabalho podem ter sua competência questionada quando tiram licença-maternidade ou pedem flexibilidade de horário. Sabemos agora que esse preconceito também pode afetar os homens quando eles solicitam alguns ajustes, mesmo modestos, para cuidar dos filhos. Em um dos estudos, por exemplo, um consultor relatou ter sido intimidado ao tirar duas semanas de licença-paternidade, mas aplaudido quando tirou *três* semanas de férias em um lugar exótico. Os funcionários com filhos, como demonstram estudos consistentes, enfrentam um escrutínio extra.

No entanto, embora os dados demonstrem claramente que pessoas com filhos têm mais possibilidade de enfrentar preconceitos no trabalho, já ouvimos também falar de um problema diferente: pessoas *sem* filhos descobrem que seus gestores são compreensivos com mães e pais que precisam de flexibilidade, enquanto esperam que os funcionários solteiros

ou sem filhos preencham a lacuna, pois, afinal, eles "não têm vida". De fato, pesquisas revelam que mulheres sem filhos trabalham mais horas que qualquer outro grupo.

Então de que modo os gestores podem definir e aplicar políticas de flexibilidade que sejam justas para todos?

A resposta é simples: se você der folga a uma pessoa para cuidar do filho doente, deverá dar folga a outra para correr uma maratona. Se der folga a uma pessoa porque a babá não apareceu de novo, deve dar folga a alguém cuja avó esteja doente.

Embora as razões da flexibilidade no trabalho possam ser diferentes, os princípios para gerenciá-la em sua equipe devem ser sempre os mesmos.

Eis algumas diretrizes que os gestores podem seguir para serem justos com todos os funcionários, com ou sem filhos.

Horários mais flexíveis, em geral, funcionam melhor para todos

Horários flexíveis beneficiam quem tem e quem não tem filhos, mas de formas diferentes. Para mães e pais com filhos muito pequenos, o horário de trabalho pode estar vinculado ao horário de sono do bebê. Pessoas com filhos mais velhos podem precisar contornar horários inflexíveis das escolas ou das atividades extracurriculares. Nesses casos, a flexibilidade faz com que sejam mais produtivos no tempo de que dispõem e consigam equilibrar o trabalho e a vida pessoal com mais facilidade.

Pessoas sem filhos também usam horários de trabalho flexíveis para aumentar a produtividade. Há quem trabalhe melhor das 7h às 9h e há quem acelere o ritmo a partir das 10h. Algumas pessoas podem ter clientes em fusos horários diferentes e, para elas, pode fazer mais sentido estar on-line quando essas contas-chave estiverem mais ativas.

Os tipos viáveis de flexibilidade dependerão do local de trabalho e da função exercida. Um caixa, obviamente, não poderá trabalhar à distância, e um advogado não poderá chegar em casa todos os dias às 15h em ponto. Mas um caixa pode compartilhar a função com outro funcionário, e um advogado pode trabalhar à distância ou tirar uma folga após resolver um

caso. Dada a ampla gama de opções de flexibilidade no trabalho, desde horário flexível (controle sobre quando você trabalha) até home office e cargo compartilhado (quando duas pessoas dividem perfeitamente uma única função), os gestores podem oferecer alternativas para acomodar diferentes necessidades na equipe.

Se você tiver uma política de home office, ela deve ser neutra

Geralmente, não é boa ideia julgar os motivos de cada pessoa para trabalhar em casa, pois isso nos leva a um território desconfortável: um bebê doente supera um avô moribundo? Assim, quando seus funcionários quiserem trabalhar em casa, basta que digam: "Gostaria de trabalhar em casa." Não os faça explicar por quê.

Há exceções, como quando um funcionário precisa estar no escritório (para uma reunião presencial, por exemplo), mas algum imprevisto acontece no último minuto; ou quando alguém demonstra que não consegue cumprir os prazos quando está trabalhando remotamente. Nesses casos, o gestor pode precisar de mais transparência a respeito do que está acontecendo.

Certifique-se de que os funcionários possam de fato usar sua política de trabalho flexível

Não diga a seus funcionários que eles podem tirar proveito da política flexível e depois espere que eles estejam no escritório das 9h às 18h todos os dias. Uma pesquisa feita por Deborah Rhode (eminente jurista americana) descobriu que, na profissão de advogado, há consistentemente uma "enorme lacuna entre o que as políticas [de meio período] dizem no papel e o que as pessoas se sentem à vontade para usufruir". Uma das autoras do presente texto (Joan), que estuda esse fenômeno há anos, escreveu em 2013 – juntamente com Mary Blair-Loy e Jennifer Berdahl – um artigo intitulado "O estigma da flexibilidade: devoção ao trabalho versus devoção à família". Esse artigo relatou que, embora a maioria dos locais de trabalho permitisse a seus funcionários alguma flexibilidade de horário, as taxas de uso pelos

funcionários eram muito baixas. Isso porque o uso de políticas de flexibilidade resultava em consequências negativas para os trabalhadores, como penalidades salariais, avaliações de desempenho mais baixas e menos promoções.

Ofereça flexibilidade de horário aos seus funcionários e deixe-os aproveitar essa política. Não faça parecer que eles deveriam estar trabalhando em horário "normal" – seja por meios sutis ("Ah, você já está indo? Deve ser legal sair mais cedo!"), seja mediante consequências mais diretas (como avaliações negativas de desempenho).

Defina limites e procedimentos claros para manter contato

Horários flexíveis trazem muitos benefícios, mas também podem ter desvantagens. Podem, por exemplo, deixar os gestores nervosos: *E se eu precisar entrar em contato com minha equipe e não puder? E se alguma emergência acontecer?* Podem também levar os funcionários a achar que precisam estar sempre on-line, verificando o e-mail toda hora. Para lidar com isso, os gestores precisam implementar um sistema para quando os funcionários precisarem responder imediatamente.

Estabeleça limites e procedimentos claros para que os funcionários saibam quando deverão estar disponíveis e quando poderão trabalhar nos horários de sua preferência. Certifique-se de que todos estejam cientes e assinem as regras.

Por exemplo, digamos que seu funcionário trabalhe das 8h às 16h e você prefira trabalhar das 10h às 18h. Você pode informar a esse funcionário que, quando você lhe enviar um e-mail após as 16h, ele pode responder no dia seguinte, a menos que você envie uma mensagem urgente. Isso proporciona paz de espírito a ambos: o funcionário poderá aproveitar a vida sem se preocupar em perder atualizações importantes e você poderá enviar e-mails para seu funcionário e riscar itens da lista de tarefas sem incomodá-lo em seu horário livre.

Essa é também uma boa política para ser usada nos sábados e domingos. Dizer aos funcionários que eles não precisam responder a e-mails no fim de

semana, a menos que sejam especificamente chamados, é um meio de lhes assegurar o necessário descanso e, ao mesmo tempo, garantir que você possa entrar em contato com eles em caso de urgência.

Estabeleça um acordo de confiança com seus funcionários e confie neles de verdade

Quando você permite que os funcionários gerenciem o próprio horário de acordo com seus pontos fortes e com as demandas da vida pessoal, e quando você também trabalha em um horário flexível que se adapta à sua vida, é possível que você e sua equipe não trabalhem lado a lado todos os dias. Assim, como você pode garantir que as pessoas estão mesmo trabalhando, que não estão se esquivando das responsabilidades, que não estão inventando desculpas ou falsas consultas médicas?

Resposta: você não pode. E nem deve tentar. Uma das maneiras mais fáceis de intoxicar um confortável ambiente de trabalho é tentar pegar as pessoas na mentira, chegar de surpresa para ver o que estão fazendo ou não confiar nelas. Para que um local de trabalho funcione, é preciso haver confiança entre gestores e subordinados, e também entre colegas. Pense nisto: mesmo que seus funcionários estejam trabalhando na sala ao lado, você passa o dia inteiro vigiando a tela deles? Monitorando cada movimento? Não. Mas a proximidade física pode passar a impressão de termos controle sobre o que alguém está fazendo. Gastar tempo e energia tentando monitorar o que seu funcionário faz a cada segundo do dia não vai ajudar ninguém.

Nossa recomendação é estabelecer um acordo de confiança com sua equipe desde o início e depois de fato confiar nela. Se você acha que seus funcionários não vão trabalhar direito longe dos seus olhos, isso é um problema de desempenho. Trate-o como tal.

Avalie os resultados, não o processo

"Certo, confio nos meus funcionários, mas ainda preciso saber o que eles estão fazendo!"

Nós entendemos. Nosso conselho é avaliar os funcionários pelo trabalho que produzem, e não pela maneira como o desempenham.

É hora de deixar de recompensar o funcionário de 80 horas por semana só porque ele passa mais tempo no escritório. Essa dedicação contínua ao estereótipo do "trabalhador ideal" prejudica pessoas que têm filhos e pessoas que não têm, além de enfatizar uma função de trabalho não essencial. Quem se importa com quem passa mais tempo diante da mesa? Talvez essa pessoa seja apenas ineficiente. O que você deveria estar se perguntando é: Quem faz o melhor trabalho? Quem faz mais? De quem são os projetos mais impecáveis?

Direcione seu escrutínio para os resultados, não para o paradeiro da equipe. Isso evita climas tóxicos e faz com que os funcionários canalizem para o trabalho a energia que gastam tentando parecer ocupados.

Políticas, políticas, políticas

Mesmo que você gerencie seus funcionários perfeitamente, se o seu local de trabalho não tiver políticas para apoiá-los, você estará abrindo um ninho de marimbondos. Eis algumas políticas importantes para manter na sua empresa:

- Licença parental remunerada (para mães e pais!)
- Licença médica remunerada
- Abonos esporádicos
- Licença-luto remunerada
- Licença por invalidez

No entanto, não deixe suas políticas de apoio morrerem no manual do funcionário. Incentive sua equipe a aproveitá-las.

Em nosso escritório, o início do expediente varia das 8h às 11h; e o encerramento, das 16h até "quando o bebê acordar". Quando um bebê está doente, o horário de trabalho dos pais é "enquanto o bebê estiver dormindo". Quando as pessoas têm consultas médicas, precisam esperar o dia inteiro pela operadora de TV a cabo ou tirar uma hora para lidar com uma situação familiar, nós trabalhamos em torno desses parâmetros. Com um pouquinho de comunicação, os escritórios podem permitir que todos ajustem seus horários de modo a acomodar os pontos fortes, a agenda e a vida de cada membro da equipe.

Joan C. Williams é uma conceituada professora de direito, presidente da Hastings Foundation e diretora-fundadora do Centro de Legislação Trabalho/Vida da Escola de Direito Hastings da Universidade da Califórnia. Especialista na área de desigualdade social, Williams é autora de 12 livros, incluindo *White Working Class: Overcoming Class Cluelessness in America* e *Bias Interrupted: Creating Inclusion for Real and for Good*. Ela é amplamente conhecida pela ideia de "bloqueadores de preconceito" – uma abordagem baseada em evidências e orientada por métricas para erradicar discriminações implícitas no ambiente de trabalho. O site www.biasinterrupters.org, que oferece ferramentas de código aberto para organizações e indivíduos, já foi acessado 225 mil vezes ao redor do mundo.

Marina Multhaup é ex-bolsista de pesquisa e política do Centro de Legislação Trabalho/Vida da Escola de Direito Hastings da Universidade da Califórnia.

Capítulo 20

A desvantagem do horário flexível*

Maura Thomas

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 14 de maio de 2020.

O trabalho remoto e híbrido pressupõe naturalmente um horário flexível. Assim, por exemplo, funcionários com filhos pequenos podem realizar a maior parte do trabalho à noite, depois de colocar as crianças na cama. Também há quem prefira iniciar e concluir o trabalho mais cedo, enquanto outros começam e terminam mais tarde.

Se cada membro da sua equipe estiver trabalhando em um horário diferente, pode ser que você receba e-mails e mensagens ao longo do dia inteiro, à noite ou nos fins de semana, o que rapidamente pode criar a expectativa de um ambiente "sempre on-line". Apesar de necessário em alguns setores, isso não é benéfico para todos os departamentos nem para todos os funcionários. E, uma vez que esse tipo de cultura se enraíza na sua empresa, fica difícil, se não impossível, redefini-lo mais tarde. Estar sempre à disposição não é sustentável, pois aumenta a pressão sobre os funcionários e rapidamente transforma sua empresa em um lugar desagradável – o que pode levar até o trabalhador mais comprometido a considerar outras ofertas de emprego.

Então como podemos atender às necessidades dos funcionários e, ao mesmo tempo, proteger a cultura da empresa e o equilíbrio entre vida

profissional e pessoal de uma equipe? A chave é adotar e incentivar o horário flexível definindo claramente o horário de comunicação (por exemplo, das 8h às 18h). Fora desse período, os funcionários devem ser incentivados a alterar suas configurações para o modo "Não perturbe" e a usar o recurso "Agendar envio" para que seus e-mails sejam entregues somente durante o horário combinado.

Se for preciso fazer contato urgente fora do horário de comunicação, prefira sempre telefonar ou enviar uma mensagem de texto. Assim, sua equipe se sentirá à vontade para fechar outros canais de comunicação, como e-mail e Slack. Quando as pessoas precisam pegar o telefone para ligar ou enviar uma mensagem, geralmente param um pouco e pensam: "Será que eu preciso mesmo falar com essa pessoa agora ou posso esperar até amanhã?" Isso permite que cada membro da sua equipe trabalhe quando achar mais apropriado, sem sentir que precisa estar disponível o tempo todo para acomodar a agenda de todo mundo.

A seguir apresento algumas estratégias para aumentar suas chances de sucesso ao implementar essa política.

Encare o problema de frente

Em primeiro lugar, deixe claro que você reconhece o problema e enfatize a importância do tempo de descanso. Se sua equipe for remota, você pode abordar esse assunto em um evento virtual ou em mensagens ao vivo ou gravadas pela alta administração. Recomendo repetir essas mensagens com frequência, reforçando a importância das folgas. Por exemplo: "Acreditamos que o tempo de descanso é importante e recomendamos que você calcule as horas que gasta trabalhando e evite ultrapassar 40 horas por semana. Dependendo da sua função, pode ser necessário fazer hora extra de vez em quando, mas esperamos que você equilibre os horários mais atarefados com os momentos de calmaria."

Pode ser tentador não tocar nesse assunto, sobretudo se sua organização estiver passando por um período particularmente abarrotado ou estressante. A longo prazo, porém, essa orientação terá um impacto positivo na cultura

da sua empresa.

Estabeleça diretrizes para os canais de comunicação

Em segundo lugar, estabeleça diretrizes claras sobre qual canal deverá ser usado em cada situação. Você deve praticar e aplicar essas diretrizes constantemente, não importa quando ou onde sua equipe esteja trabalhando. Por exemplo, o e-mail nunca deve ser usado em caso de urgência, pois isso o transformaria em um canal de comunicação "síncrono", o que não pode acontecer. Ninguém é capaz de responder ou monitorar cada mensagem em tempo real, e tentar fazer isso, além de contraproducente, é receita certa para o estresse, a sobrecarga e o eventual esgotamento.

Figura 20-1

Diretrizes de comunicação

Tipo de comunicação	Durante o horário de comunicação	Fora do horário de comunicação
E-mail	Solicitações de rotina; compartilhamento de informações	Envie depois ou agende o horário de entrega
Aplicativo de conversa (Slack, Teams, etc.)	Conversas relacionadas ao projeto; interação	Configurações no modo "Não perturbe"
Telefone, videochamada	Construção de relacionamentos; tópicos sensíveis ou complexos	Apenas assuntos inadiáveis ou urgentes
Mensagem de texto	Apenas assuntos inadiáveis ou urgentes	Apenas assuntos inadiáveis ou urgentes

Fonte: Maura Thomas

Se os e-mails forem usados para tratar de assuntos urgentes ou inadiáveis, você obrigará sua equipe a verificar cada nova mensagem à medida que for chegando, o que costuma ocorrer a cada poucos minutos. Isso não só prejudica o tempo de descanso como também evita que sua

equipe se concentre em um trabalho importante, sem distrações. Aposto que todos os seus funcionários têm tarefas que requerem mais que alguns minutos de atenção constante.

Essas diretrizes devem levar em conta o horário de comunicação estabelecido. Use o exemplo da Tabela 20-1 como ponto de partida. Liste todos os meios de comunicação usados por sua equipe, interna e externamente, e ajuste as diretrizes de acordo com cada um.

Use a tecnologia a seu favor

Explore soluções tecnológicas para reforçar o comportamento desejado. Você pode, por exemplo, programar o servidor para entregar os e-mails em um período específico, mesmo que tenham sido enviados fora do horário de comunicação. Verifique se os aplicativos de conversa que sua equipe usa têm "configurações globais", para que todo mundo possa ser configurado automaticamente para o modo "Não perturbe" antes e depois do expediente.

Incorpore o comportamento desejado

Por fim, para que a mudança aconteça, os líderes também devem incorporar esse comportamento. Qualquer gestor na organização deve seguir as mesmas diretrizes, recompensando e desencorajando comportamentos de acordo com elas. Por exemplo, dizer "Obrigado por ser tão atencioso" a alguém que responde a um e-mail fora do horário passa uma impressão errada e prejudica o cumprimento das regras. Qualquer "política" que não seja seguida pela liderança não é uma política de verdade. E, quando os líderes não cumprem o combinado, a confiança é corroída, assim como a cultura da organização. No fim das contas, existirá uma "política oficial", que nem todos seguem, e o "modo como todo mundo *realmente* se comporta".

Quando se adotam políticas de trabalho flexível, consequências inesperadas podem acabar minando a cultura da empresa. Esses efeitos nocivos podem durar muito tempo se a nova realidade não for analisada com cuidado. A boa notícia é que ainda dá tempo de implementar políticas que promovam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal na sua equipe e

que, ao mesmo tempo, protejam a cultura da sua organização.

Maura Thomas é palestrante e instrutora de assuntos como produtividade individual e corporativa, gerenciamento de atenção, e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Premiada internacionalmente, é palestrante do TEDx, fundadora da Regain Your Time e autora de diversos livros, incluindo a série *Empowered Productivity*. Ela aparece com frequência nos principais meios de comunicação e foi nomeada uma das principais palestrantes de liderança em 2018 pela revista *Inc.* Você pode avaliar seus próprios conhecimentos em gerenciamento de atenção em www.maurathomas.com/assessment. Siga Maura no Twitter: @mnthomas.

Capítulo 21

Como garantir segurança psicológica no trabalho híbrido*

Amy C. Edmondson e Mark Mortensen

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 19 de abril de 2021.

A segurança psicológica – sensação de que podemos nos manifestar sem risco de punição ou humilhação – já está bem estabelecida como um fator crucial para aprimorar a tomada de decisões, as dinâmicas de grupo, os relacionamentos interpessoais, a inovação e a execução de tarefas nas empresas. Por mais simples que o conceito possa parecer, o trabalho de Amy mostrou como é difícil estabelecer e manter esse tipo de segurança, mesmo nos contextos mais diretos, objetivos e críticos – por exemplo, quando a equipe médica precisa se manifestar para evitar um procedimento errado na sala de cirurgia, ou quando o funcionário precisa corrigir um CEO antes que ele compartilhe dados incorretos em uma reunião pública. (Ambos são exemplos reais relatados em entrevistas.) Infelizmente, o trabalho remoto e híbrido tornou a segurança psicológica um assunto nem um pouco simples.

Quando se trata de segurança psicológica, os gestores já estão acostumados a permitir franqueza e discordância em relação ao trabalho. O problema é que, à medida que a fronteira entre trabalho e vida se torna cada

vez mais tênue, a chefia precisa tomar decisões a respeito de horário e gerenciamento que levem em consideração as circunstâncias pessoais dos funcionários. Um domínio muito diferente.

Para um funcionário, a decisão de trabalhar em casa pode ser motivada pela necessidade de cuidar de um pai idoso ou de ajudar um filho com dificuldades na escola. Mas pode também ser influenciada por questões de saúde não reveladas ou por uma paixão pessoal, como foi o caso de um jovem atleta que treinava no tempo livre. Vale a pena destacar que conversamos com funcionários que se sentem marginalizados, penalizados ou excluídos do diálogo sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal porque são solteiros ou não têm filhos. E muitas vezes ainda ouvem que têm sorte porque não precisam lidar com esses desafios. Manter conversas psicologicamente seguras sobre trabalho e vida pessoal não é fácil, pois esses tópicos costumam abordar aspectos profundos sobre a identidade, os valores e as escolhas dos funcionários. São conversas mais pessoais e, no tocante a preconceitos, mais arriscadas do ponto de vista legal e ético.

Não dá para continuar como está

Antigamente, trabalho e vida pessoal eram coisas diferentes, e os chefes podiam se restringir aos assuntos do escritório. Hoje, no entanto, os gestores estão descobrindo que tópicos anteriormente fora dos seus limites – como criação dos filhos, riscos à saúde ou problemas familiares – são cada vez mais importantes para a decisão conjunta (do gestor e do funcionário) a respeito de como estruturar o trabalho híbrido.

E, com o aumento do home office e do trabalho flexível, isso não mudará tão cedo. As organizações que não atualizarem sua abordagem daqui para a frente terão que enfrentar desafios extremamente complicados de horário e gerenciamento a partir de informações incompletas – se não incorretas. Tenha em mente que o trabalho híbrido representa um aumento paralelo na complexidade gerencial; os gestores ainda enfrentam os mesmos desafios de antes, mas agora com a dificuldade adicional de coordenar pessoas que podem não seguir um horário previsível.

Estratégias de gestão

Comecemos com o fato de que os gestores ainda evitam buscar detalhes pessoais dos seus funcionários pelos mesmos motivos relevantes de sempre. O compartilhamento de informações pessoais traz riscos reais e significativos, dadas as restrições legais, o potencial de discriminação e o desejo de respeitar a privacidade alheia. A solução, portanto, não pode ser exigir maior divulgação de dados pessoais. Em vez disso, os gestores devem criar um ambiente que encoraje os funcionários a revelar aspectos de sua vida pessoal que sejam relevantes para seu horário ou local de trabalho e/ou confiar neles para equilibrar as próprias necessidades com as demandas da equipe. A responsabilidade da gestão é expandir os assuntos profissionais que podem ser tranquilamente abordados. Hoje, a segurança psicológica é imprescindível para conduzir conversas produtivas em um ambiente novo e desafiador (e às vezes opressivo).

É claro que dizer apenas "Confie em mim" não vai funcionar. Em vez disso, sugerimos cinco etapas para criar uma cultura de segurança psicológica que se estenda além do conteúdo do trabalho e inclua aspectos mais amplos da experiência de cada funcionário.

Etapa 1: Defina o cenário

Por mais banal que pareça, o primeiro passo é conversar com sua equipe para ajudá-la a reconhecer os desafios impostos a todos, inclusive a você. O objetivo dessa discussão é compartilhar a responsabilidade do problema.

Sugerimos tornar isso uma prioridade para que o grupo resolva e desenvolva novas formas de trabalhar com eficiência. Explique o que está em jogo. Seus funcionários precisam entender que executar o trabalho (para os clientes, para a missão, para a carreira) tem a mesma importância de sempre, mas que isso não será feito exatamente como no passado – eles também precisarão desempenhar um papel criativo e responsável. Enquanto grupo, você e seus funcionários devem ser claros e transparentes sobre as necessidades do trabalho e da equipe, entendendo que a responsabilidade pelo sucesso é conjunta, apesar dos muitos obstáculos pela frente.

Etapa 2: Lidere o caminho

Quando se trata de segurança psicológica, há muitas histórias de gestores que exigem franqueza de seus funcionários – sobretudo em torno de erros ou outros tópicos potencialmente incômodos –, mas não são francos nem reagem bem quando as pessoas se abrem.

O melhor modo de demonstrar que você está falando sério é expor sua vulnerabilidade, conversando sobre seu próprio trabalho híbrido ou remoto, além de abordar dificuldades e constrangimentos pessoais. Lembre-se: os gestores precisam ser os primeiros a assumir esses riscos. Seja vulnerável e humilde se não tiver um plano claro, e seja franco a respeito de como você pretende gerenciar seus próprios desafios. Se não estiver disposto a ser sincero com seus funcionários, por que deveria esperar sinceridade deles?

Etapa 3: Vá devagar

Não espere que seus funcionários revelem seus problemas e informações pessoais de imediato. Construir uma relação de confiança leva tempo. Mesmo que você tenha estabelecido uma saudável cultura de segurança psicológica no trabalho, lembre-se de que esse é um novo domínio, e falar sobre as falhas de um software, por exemplo, é diferente de falar sobre problemas na família.

Comece fazendo pequenos desabafos e, em seguida, receba bem as revelações dos seus funcionários, para que eles aprendam que não serão punidos por dizer a verdade.

Etapa 4: Cite exemplos de sucesso

Não presuma que sua equipe terá acesso às informações que você tem sobre os benefícios de revelar problemas e necessidades.

Compartilhe sua convicção de que o aumento da transparência ajuda a equipe a projetar novos métodos que atendam tanto às necessidades individuais quanto às metas da empresa. E que o objetivo não é divulgar informações que lhe forem confiadas em caráter privado, mas encontrar as melhores soluções, não só para a equipe, como também para cada

funcionário. Isso precisa ser feito com tato e habilidade para não parecer uma imposição. O objetivo aqui é oferecer evidências para que seus funcionários embarquem na sua proposta por vontade própria.

Etapa 5: Seja um cão de guarda

A maior parte das pessoas reconhece que construir segurança psicológica leva tempo, mas destruí-la requer só alguns minutos. O normal é que os indivíduos se contenham, evitando contar até pensamentos relevantes a respeito do trabalho, se não tiverem certeza de que serão bem recebidos. Caso corram o risco de falar e ser criticados, eles – e os demais – estarão menos dispostos a se manifestar da próxima vez.

Como líder de equipe, você precisa estar atento a comentários aparentemente inofensivos entre seus funcionários, tais como "Queremos ver você mais vezes" ou "Estamos sentindo muito a sua falta", que podem parecer uma crítica aos colegas que não estão fisicamente no escritório. É algo difícil de fazer e requer habilidade. A ideia não é policiar pensamentos nem punir quem genuinamente sente falta dos colegas que trabalham em casa, mas levar a equipe a assimilar essas observações de um modo mais positivo e compreensivo, com frases como: "Sinto falta dos seus comentários pertinentes, mas sei que você está resolvendo algumas questões. Avise se pudermos ajudar de algum modo." Deixe claras suas intenções de ser inclusivo e útil, para que, ao convocar alguém para comparecer presencialmente, isso não soe como repreensão. Ao mesmo tempo, esteja pronto para punir duramente aqueles que indevidamente se aproveitarem das informações pessoais reveladas.

É importante que os gestores vejam (e conduzam) essas conversas como um trabalho em andamento, que se desenvolve e muda ao longo do tempo. Esse é o primeiro passo. A jornada à frente não tem roteiro e precisa ser enfrentada com persistência. Pode ser que em algum momento você exagere e precise recalcular a rota, mas é melhor errar tentando do que presumir que esses assuntos não podem ser abordados. Veja isso como um aprendizado, ou uma solução de problemas, que pode nunca chegar a um ponto final.

Quanto mais você mantiver essa perspectiva – em vez de declarar vitória e seguir em frente –, mais sucesso você e sua equipe terão no desenvolvimento e na manutenção de uma segurança psicológica verdadeira e plena.

Amy C. Edmondson é professora de liderança e gerenciamento da Novartis na Harvard Business School e autora de *A organização sem medo*.

Mark Mortensen é professor associado de comportamento organizacional no INSEAD. Ele faz pesquisas, leciona e presta consultoria sobre questões de colaboração, projeto organizacional e novas formas de trabalho e liderança.

Capítulo 22

Como fornecer feedback à distância*

Therese Huston

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 26 de janeiro de 2021.

Oferecer feedback construtivo é, na melhor das hipóteses, estressante – a maioria dos gestores não *deseja* desanimar sua equipe. Essas conversas são ainda mais difíceis quando o funcionário trabalha remotamente, o que remove nuances que poderiam suavizar o golpe das más notícias.

As pessoas ouvem o feedback com um viés negativo. Como Roy Baumeister e John Tierney explicam em seu livro *The Power of Bad* (O poder da negatividade), esse viés é a "tendência universal de emoções e acontecimentos negativos nos afetarem mais fortemente que os positivos". Em outras palavras, ruminamos as críticas e ignoramos os elogios anteriores.

Isso pode ser um problema em qualquer conversa de feedback, pois torna os funcionários ainda mais propensos a se concentrarem no negativismo da mensagem. Se você disser "Preciso que refaça esse relatório", o funcionário pode ouvir: "Seu trabalho está ficando bem ruim." Ou, pior ainda: "Talvez você não seja adequado para este emprego." Você só quer ajudá-lo a melhorar, mas ele se sente julgado, de maneira inclemente.

Os gestores que entrevistei perceberam que, quando dão feedback pessoalmente, conseguem ajustar o contexto para amenizar a gravidade da notícia. Um gerente de nível médio de uma empresa de tecnologia costumava levar funcionários para uma sala reservada, longe dos demais escritórios abertos da empresa, quando queria uma conversa de feedback mais intimista. Escolhia então uma sala com confortáveis cadeiras coloridas e uma mesinha de centro se quisesse que o ambiente fosse casual e descontraído; ou uma sala de conferências com cadeiras ao redor de uma grande mesa formal, se o assunto fosse mais sério. Como seus funcionários estão agora trabalhando em casa, ele não pode mais controlar o ambiente.

Muitos gestores já não podem mais contar com essas dicas não verbais para abordar um assunto difícil. No entanto, como o trabalho remoto e híbrido é o novo normal, tornou-se imprescindível saber conduzir virtualmente um feedback construtivo. A seguir, apresento algumas medidas que podem mitigar o viés negativo e evitar que o ambiente virtual distorça o modo como seus funcionários recebem sua mensagem.

Comece fazendo perguntas

Comece seu feedback construtivo perguntando à outra pessoa sobre as impressões que ela tem. Você pode perguntar: "O que achou desse último relatório que você entregou?"; ou, ainda mais simples: "Como foi fazer esse último trabalho?" Você precisa conhecer a experiência da sua equipe e o que cada um pensa do próprio desempenho – talvez seu funcionário estivesse correndo contra o tempo e precisasse de mais um dia. Será mais fácil expor sua preocupação se ela for levantada primeiro pela outra pessoa.

E se disserem que tudo correu bem e nenhum ponto negativo for mencionado? Nesse caso você pode estar lidando com um funcionário com baixo desempenho, mas sem consciência disso. Caso tenha observado algum problema, você pode dizer: "Estou perguntando porque notei X." Caso não tenha presenciado nada diretamente, diga: "Pergunto porque ouvi X." Em ambos os casos, você espera que o funcionário esteja disposto a encontrar novas formas de lidar com a situação no futuro. Deixe claro que

ele está sendo avaliado pelos resultados, não pelo esforço.

Agradeça antes de criticar

Em suas pesquisas, Leslie John, Alison Wood Brooks e Jaewon Yoon, da Harvard Business School, descobriram que as pessoas são mais receptivas a críticas construtivas se primeiro lhes disserem o que elas fizeram bem. Seu objetivo aqui não é fazer um mero cumprimento, como "Você fez um bom trabalho". Torne o elogio tão concreto quanto a preocupação que está prestes a levantar. Por exemplo: "Dá para ver que você domina os procedimentos." Caso não haja muita coisa a ser elogiada no trabalho em si, elogie a disposição do funcionário em continuar melhorando.

Declare suas boas intenções

Leslie John também descobriu que declarar explicitamente suas boas intenções ajuda bastante a melhorar a forma como a outra pessoa receberá as más notícias. Tente "Estou do seu lado" ou "Sei que está tentando melhorar sua escrita e quero ajudar você a chegar lá", ou mesmo "Quero poder usar este relatório como modelo para toda a equipe futuramente".

Antecipe mal-entendidos

Helene Lollis, CEO da Pathbuilders, empresa que forma mulheres líderes, acredita no poder revelador de também dizer o que você *não* está pensando. Depois de mencionar sua preocupação ou sugestão, declare: "O que quero dizer é X. O que não quero dizer é Y." Por exemplo: "O que *estou* dizendo é que talvez você não esteja preparado para entregar esse trabalho agora. O que *não* estou dizendo é que você não tem capacidade para isso. Sei que se sairia muito bem em outras circunstâncias." Desse modo, você pode antecipar quaisquer interpretações negativas por parte da outra pessoa.

Peça que verbalizem suas próprias conclusões

Reserve um tempo no final da conversa para perguntar: "Com base no que a gente acabou de discutir, quais são suas três principais conclusões?" Pode

parecer redundante, mas é um jeito de saber se a pessoa levou tudo para o lado negativo; se for este o caso, você poderá reformular a mensagem. Sandy Anuras, vice-presidente de tecnologia de marketing global do Expedia Group, observa que, quando você está dando feedback remotamente, é muito fácil para a outra pessoa encerrar a ligação de modo abrupto. Assim, se um funcionário precisar encerrar uma chamada com urgência, peça que ele envie um e-mail com os três tópicos até o final do dia. É sempre melhor corrigir qualquer mal-entendido imediatamente, mas fazê-lo mais tarde no mesmo dia é melhor que deixar a pessoa ruminando durante a noite ou no fim de semana.

Fornecer feedback à distância pode levar os funcionários a receber críticas construtivas de um jeito mais negativo que o normal. No entanto, quando você se comunica com clareza e sensibilidade, eles se concentram melhor no cerne da sua mensagem, ainda que não estejam cara a cara com você.

Therese Huston é autora de três livros, incluindo *Let's Talk: Make Effective Feedback Your Superpower*. Ela foi diretora-fundadora do Centro de Excelência em Ensino e Aprendizagem da Universidade de Seattle e faz palestras e presta consultoria sobre como oferecer e solicitar feedbacks melhores no trabalho. Saiba mais em www.theresehuston.com.

Capítulo 23
Dicas para administrar um baixo desempenho na equipe*

Liz Kislik

*Adaptado de conteúdo publicado em hbr.org em 22 de julho de 2021.

Os arranjos de trabalho flexível e remoto chegaram para ficar. Ao gerir uma equipe remota, você não pode ignorar o baixo desempenho dos seus funcionários, estejam eles temporariamente em casa, trabalhando em filiais próximas ou a meio mundo de distância.

Embora você possa presumir que gerenciar um mau desempenho em um ambiente remoto seja mais desafiador (afinal, quem quer ter conversas difíceis pelo Zoom?), na verdade há uma vantagem nisso. O fato é que você poderá lidar *melhor* com a situação, pois terá condições de planejar suas interações, em vez de esbarrar com o indivíduo no corredor ou esperar que ele passe na sua sala. A seguir, apresento cinco dicas que você pode usar para ajudar funcionários remotos com baixo desempenho a melhorar sua performance.

Reveja suas expectativas

Aproveite a oportunidade para reconsiderar o que você mais deseja obter do funcionário e por que sente que não está conseguindo. Comece revisando

suas últimas diretrizes e verifique se suas mensagens sobre o que é esperado foram claras e consistentes desde o início. Isso é algo que se faz com funcionários de baixo desempenho em qualquer contexto, mas, quando você não o vê pessoalmente, é importante checar se suas instruções não foram ambíguas. Parte desse processo é saber se sua insatisfação é com o trabalho de alguém ou com a forma como esse trabalho é entregue.

Se o problema for o estilo ou a abordagem, verifique se você está esperando que seus funcionários trabalhem da mesma forma que você. Se for este o caso, abandone essas expectativas e avalie com objetividade as competências reais que eles têm para contribuir com o trabalho da equipe. Quando um dos executivos seniores com quem trabalho se deu conta de que não se importava muito com uma de suas subordinadas, percebeu também que o relacionamento remoto funcionava melhor, pois assim ele conseguia dar mais atenção à produção dessa profissional e aos elogios que outros líderes faziam a ela, e menos atenção às suas próprias conclusões tendenciosas.

Se você suspeitar que as dificuldades da pessoa com baixo desempenho advêm de pouca experiência, de alguma inabilidade específica ou de falta de perspicácia empresarial, analise se ela precisa de treinamento ou de parceria com um colega mais experiente. Isso pode ser mais difícil em um ambiente remoto, mas não deixe o problema se agravar: tome providências para oferecer o apoio necessário.

Saiba mais sobre sua equipe

Mesmo que o funcionário com baixo desempenho esteja em sua equipe há algum tempo, é importante perguntar quais são seus objetivos e com o que ele se importa, pois essas coisas mudam à medida que as circunstâncias evoluem. Além disso, você não pode contar com um encontro fortuito para obter detalhes sobre família, hobbies ou conquistas anteriores na carreira. Em seguida, modifique sua abordagem de gestão para atender às necessidades da sua equipe. Por exemplo, você pode descobrir que seus funcionários sentem falta de trabalhar lado a lado com os colegas e teriam

um desempenho melhor se fossem designados para projetos que envolvessem uma interação mais regular.

Se você não conhecer a fundo a configuração do trabalho remoto do seu funcionário, pergunte a ele. Alguns membros da equipe podem preferir prazos rígidos para estruturar melhor seus dias de trabalho, frequentemente interrompidos; outros podem se beneficiar de prazos mais flexíveis para equilibrar as pressões adicionais de trabalhar em casa. Leve em conta as obrigações domésticas que eles possam ter, como ajudar os filhos com o dever de casa ou cuidar de um parente idoso, demonstrando o mesmo respeito que você teria em reuniões regulares de trabalho.

Converse de igual para igual e seja específico

Você pode não dividir o mesmo escritório com sua equipe, mas fornecer feedback ainda é essencial. Muitas pessoas que não estão se saindo bem no trabalho têm a vaga sensação de que algo está errado, mas não sabem identificar exatamente o quê. Por exemplo, dizer a um líder de equipe que ele precisa "ouvir mais" não o ajuda a entender especificamente o que ele precisa mudar. É muito mais útil explicar que, quando ele vira o rosto durante videoconferências ou muda de assunto enquanto os colegas ainda estão falando, a equipe perde a confiança nele. Nesse caso, o feedback permitirá que seu funcionário reconheça comportamentos específicos e os modifique.

Ensine sua equipe a melhorar o próprio desempenho

Sempre que possível, incentive seus funcionários a fazer uma autoavaliação e a se preparar para o futuro, com perguntas como: "De que modo essa experiência ajudará você a se sair melhor da próxima vez?" Para que eles tirem suas próprias conclusões, costumo perguntar aos meus clientes de coaching: "Por que você acha que estou perguntando isso?", em vez de lhes dizer diretamente o que tenho observado. Isso ajuda a evitar o microgerenciamento – uma grande tentação quando queremos ser extremamente claros a respeito das nossas expectativas.

Mantenha contato próximo

Lembre que um funcionário remoto com baixo desempenho não pode simplesmente bater à sua porta para perguntar como andam as coisas. Cabe a você, como gestor, mantê-lo sempre informado. Não presuma que a falta de contato é um bom sinal. Se você der um feedback sincero a um funcionário e não falar mais nada depois disso, ele pode achar que você o deixou de lado e piorar ainda mais o desempenho. Agende reuniões regulares para discutir os progressos que ele fizer. Quando uma vice-presidente soube que um de seus subordinados se sentia ignorado, eu a ajudei a planejar uma reunião completa e duas reuniões rápidas a cada semana, durante alguns meses, até que o relacionamento entre ambos se fortalecesse.

Ao pedir que seus funcionários remotos o mantenham atualizado sobre o andamento do trabalho, deixe claro como você quer que eles façam isso. Se eles gostam de enviar e-mail, mas sua caixa de entrada está abarrotada e você responde melhor a mensagens no celular ou no Slack, diga isso a eles. E não confie apenas em videoconferências, nas quais a falta de um contato visual pode passar uma impressão errada. Se você acha que não está interpretando muito bem o estado de espírito de algum membro da equipe, planeje pelo menos algumas interações telefônicas com ele, e escute com atenção. Um simples tom de voz pode lhe dar mais pistas sobre o que precisa ser corrigido.

Não é fácil trabalhar com um funcionário remoto que não está apresentando um bom desempenho; afinal, vocês não podem conversar frente a frente. Mas, aplicando técnicas específicas e testadas, você será capaz de aprimorar não apenas o desempenho dele, mas também o relacionamento entre vocês.

Liz Kislik ajuda diversas organizações, como a *Fortune 500*, instituições nacionais sem fins lucrativos e empresas familiares a resolver seus problemas

mais espinhosos. Ela lecionou na Universidade de Nova York e na Universidade Hofstra, e fez uma palestra de sucesso no TEDx: "Why There's So Much Conflict at Work and What You Can Do to Fix It". Você pode baixar um guia gratuito, *How to Resolve Interpersonal Conflicts in the Workplace*, em www.lizkislik.com/resolve-conflict.

Notas

Capítulo 1

BARRA, Mary. Embracing a New Way of Working. LinkedIn, 20 abr. 2021. Disponível em: www.linkedin.com/pulse/embracing-new-way-working-mary-barra.

GUPTA, Alisha Haridasani. Why Some Women Call This Recession a 'Shecession'. *The New York Times*, 18 jun. 2021. Disponível em: www.nytimes.com/2020/05/09/us/unemployment-coronavirus-women.html.

HOFFART, Nancy; WILLDERMOOD, Sara. Self-Scheduling in Five Med/Surg Units: A Comparison. *Nurse Management*, v. 28, n. 4, pp. 42-47, 1997.

KOSSEK, Ellen Ernst; THOMPSON, Rebecca J.; LAUTSCH, Brenda A. Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. *California Management Review*, v. 57, n. 4, 1º ago. 2015. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1525/cmr.2015.57.4.5.

SIEGEL, Phyllis A. et al. The Moderating Influence of Procedural Fairness on the Relationship Between Work-Life Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* , v. 90, n. 1, pp. 13-24, 2005.

Capítulo 2

MORRISON-SMITH, Sarah; RUIZ, Jaime. Challenges and Barriers in Virtual Teams: A Literature Review. *SN Applied Sciences*, v. 2, n. 1096, 2020. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs42452-020-2801-5.

Capítulo 4

BOWLES, Hannah Riley; THOMASON, Bobbi J.; BEAR, Julia B. Reconceptualizing What and How Women Negotiate for Career Advancement. *Academy of Management Journal*, v. 62, pp. 1645-1671, 2019.

Capítulo 7

IMBER, Amantha. *Interested in Understanding Your Chronotype?* Disponível em: www.amantha.com/what-is-your-chronotype. Acesso em: 9 dez. 2021.

Capítulo 12

MOORE, Don et al. Long and Short Routes to Success in Electronically Mediated Negotiations: Group Affiliations and Good Vibrations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 77, n. 1, pp. 22-43, 2003.

Capítulo 14

NELSON, Shasta. Frientimacy: The 3 Requirements of All Healthy Friendships. Palestra filmada em novembro de 2017 na Universidade de La Sierra, Riverside, Califórnia, vídeo TEDx, 16:23.

CONHEÇA OUTROS LIVROS DA COLEÇÃO
UM GUIA ACIMA DA MÉDIA



Faça o trabalho que precisa ser feito

Nunca teremos tempo para tudo, mas este livro vai ensiná-lo a identificar a tarefa mais importante e concentrar tempo e energia nela, produzindo o melhor resultado para você e sua empresa.

Conheça as práticas e os segredos dos maiores nomes da gestão de tempo, como Stephen R. Covey, David Allen e Heidi Grant Halvorson. Aprenda com eles a:

- definir suas prioridades e devolver os abacaxis que recebe dos outros
- delegar tarefas, dedicando mais tempo àquelas que executa melhor
- aumentar sua produtividade trabalhando em períodos curtos e focados

seguidos de momentos de descanso
- desenvolver rituais para eliminar os maus hábitos e parar de procrastinar
- aumentar suas chances de promoção

Com seu novo nível de produtividade, você vai sair do trabalho a cada dia com a gratificante sensação de que seus projetos progrediram e que sua contribuição para a empresa ganhou outro patamar.



A arte de escrever bem no trabalho

Quando seus e-mails, propostas e documentos importantes são mal escritos, você corre o risco de perder tempo, dinheiro e até mesmo bons negócios.

Pessoas que se comunicam de forma convincente e eficaz têm muito mais chances de se conectar com os outros e torná-los receptivos às suas ideias.

A arte de escrever bem no trabalho vai lhe mostrar que a boa redação é uma habilidade obrigatória para ser bem-sucedido.

Com uma seção de consulta rápida com dicas de pontuação, gafes comuns e as armadilhas gramaticais e ortográficas mais corriqueiras, este livro vai lhe oferecer as ferramentas indispensáveis para se expressar com clareza. Aprenda a:

- ir direto ao ponto
- vencer o bloqueio na hora de escrever

- prender a atenção dos leitores
- ganhar credibilidade com parceiros de negócios difíceis
- encontrar o tom certo de acordo com o tipo de mensagem

CONHEÇA OS LIVROS DA *HARVARD BUSINESS REVIEW*

10 LEITURAS ESSENCIAIS

Desafios da gestão
Gerenciando pessoas
Gerenciando a si mesmo
Para novos gerentes
Inteligência emocional
Desafios da liderança
Lições de estratégia
Gerenciando vendas
Força mental

UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Negociações eficazes
Apresentações convincentes
Como lidar com a política no trabalho
A arte de dar feedback
Faça o trabalho que precisa ser feito
A arte de escrever bem no trabalho
Como lidar com o trabalho flexível

SUA CARREIRA EM 20 MINUTOS

Conversas desafiadoras
Gestão do tempo
Feedbacks produtivos
Reuniões objetivas

COLEÇÃO INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Resiliência
Empatia

Mindfulness
Felicidade

CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (600 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (2 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (400 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (450 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (400 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (200 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (200 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (350 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br