

ThoughtWorks®

Guia para trabalho remoto

Introdução

A pandemia da COVID-19, doença causada pelo coronavírus (2019-nCoV), tem provocado um impacto profundo no mundo. Enquanto produzíamos esse material, observamos uma rápida mudança, de um cenário de esperança pela contenção do avanço da doença, para um amplo regime de isolamento físico. Como resultado, muitas organizações estão sendo forçadas a fazer a transição para o trabalho remoto em um ritmo muito mais acelerado do que qualquer pessoa sensata recomendaria.

Na ThoughtWorks, tivemos oportunidade de adquirir experiência com trabalho remoto nas últimas duas décadas, em um ritmo mais tranquilo. Montamos muitos times de desenvolvimento distribuídos entre continentes, e a maior parte do nosso negócio se baseia em times globais. Boa parte de nós se acostumou a trabalhar de casa com mais frequência do que em um escritório da ThoughtWorks.

Criamos esse documento como uma tentativa de compartilhar o que aprendemos, na esperança de que seja útil para quem está desbravando esse caminho agora. No entanto, é importante enfatizar alguns pontos antes de começarmos. Quando uma pessoa com experiência em trabalho remoto dá conselhos, tenha em mente que essa pessoa (assim como nós) provavelmente pôde adotar o trabalho remoto em momentos mais serenos. É um contexto muito diferente da atual necessidade de respostas rápidas, e ninguém sabe ao certo como essa diferença afeta os conselhos que compartilhamos.

Também devemos reconhecer que existem outros fatores que tornam as circunstâncias atuais diferentes. O fechamento de escolas significa que as crianças estarão em casa e precisarão de atenção. Pessoas com familiares vulneráveis precisarão de tempo e energia para se dedicar aos seus cuidados. E mesmo as pessoas que não têm essas responsabilidades ainda terão que lidar com a incerteza e a preocupação que a COVID-19 provoca. Sendo assim, devemos esperar menos eficiência e produtividade com trabalho remoto do que normalmente seria o caso.

Apesar dessas ressalvas, ainda achamos que muitas dessas recomendações serão úteis, e esperamos que você encontre valor nesse documento. Caso tenha dúvidas ou queira algum suporte adicional, entre em contato conosco.

Um último pensamento: um evento como esse não é apenas uma crise para administrar. É também uma oportunidade para repensar formas estabelecidas de viver e trabalhar. Embora em curto prazo seja necessário lidar com os efeitos imediatos, as empresas podem, com o tempo, explorar novas formas de servir clientes e de organizar o trabalho.



Martin Fowler

ThoughtWorks Chief Scientist

Por onde começar

Organizar sua força de trabalho remotamente, especialmente quando não planejado, pode parecer uma tarefa desgastante.

Da infraestrutura técnica às dinâmicas e às atividades cotidianas, criamos este guia de referência para ajudar na condução da sua transição para o trabalho remoto.

Abordando os principais elementos necessários para começar, mostraremos como tornar o trabalho remoto eficaz, agradável e sustentável para sua organização.

- ❑ [Plano para adoção do trabalho remoto](#)
- ❑ [Infraestrutura remota](#)
- ❑ [Comunicação virtual](#)
- ❑ [Gerenciando expectativas de stakeholders](#)
- ❑ [Formas de trabalho](#)
- ❑ [Apoio às pessoas](#)
- ❑ [Práticas de socialização](#)

Plano acelerado para adoção do trabalho remoto

FASE 1

- Priorize a infraestrutura essencial, ou seja, VPNs e ferramentas de comunicação, como fones de ouvido, webcams e software de videoconferência.
- Garanta que o acesso a serviços críticos esteja disponível remotamente, incluindo controle de código-fonte, pipelines de compilação e ambientes de desenvolvimento, teste e produção.
- Se o seu país ainda não estiver sob regime de isolamento, faça um experimento remoto o mais rápido possível para descobrir quaisquer limitações ou desafios e, em seguida, busque ativamente por correções ou soluções alternativas.
- Para pessoas que já estiverem em condições de trabalhar remotamente, faça a transição imediata do período de avaliação para o trabalho remoto integral.
- Introduza as medidas de distanciamento físico para as demais pessoas. Avalie as condições de saúde e possíveis casos de vulnerabilidade.
- Alinhe expectativas com stakeholders. Não se trata de uma transição normal para o trabalho remoto. Ela está sendo feita às pressas, em um clima de preocupação e estresse. Os times se ajustarão, mas será difícil no início.
- Siga as recomendações das autoridades locais sobre quaisquer medidas adicionais que sejam apropriadas.

FASE 2

- Para times que ainda precisam trabalhar presencialmente, divida em subgrupos azul/verde fisicamente isolados para reduzir as chances de exposição total aos riscos.
- Comece a focar em formas de trabalhar e de estabelecer normas de socialização remota para os times.
- Programe treinamentos com ferramentas de colaboração remota, principalmente as usadas em reuniões maiores, como as de planejamento de iteração, showcases e retrospectivas. Realize reuniões de teste.
- Realoque recursos para apoiar seu suporte técnico.

FASE 3

- Migre totalmente para o trabalho remoto.
- Realize check-ins com stakeholders para avaliar a produtividade e a eficiência da comunicação.
- Realize retrospectivas nos times, incentivando também sessões de feedback individuais para identificar quaisquer bloqueadores ou desafios.
- Identifique ações para lidar com os problemas levantados e adapte medidas conforme necessário.

FASE 4

- Organize atividades de socialização para os times, como cafés, almoços ou happy hours virtuais, ou facilite atividades quebra-gelo remotas.
- Continue fazendo sessões de acompanhamento com stakeholders e iterando as formas de trabalhar.

Infraestrutura remota

Antes de mais, para que o trabalho remoto possa funcionar, as organizações precisam garantir que as pessoas tenham a infraestrutura de tecnologia e hardware necessária para dar suporte às operações principais.

O que é necessário

Item	Descrição	Ferramentas e práticas sugeridas
Hardware	Configurações de laptop, monitor, webcam, microfone e alto-falante que funcionem bem o suficiente para colaboração com o time.	Laptop + fones de ouvido com cancelamento de ruído
Internet	Todos as pessoas têm acesso à Internet de alta velocidade em casa e, idealmente, um backup para acesso à Internet (por exemplo, capacidade de tethering pelo celular usando o plano móvel de dados).	Política para reembolso de despesas com Internet
VPN	Configure uma VPN, se necessário. Certifique-se de que o acesso foi testado e funciona bem. Plano de backup se a VPN falhar (por exemplo, download do código se o controle de código-fonte estiver indisponível).	
Segurança	Processo implementado para atender aos requisitos de segurança remotamente (por exemplo, solicitação de acesso, ID do usuário etc.). Ninguém depende de colegas para acessar os sistemas.	Criptografia de disco rígido, proteção de dispositivos, SSL, MDM, gerenciadores de senhas, autenticação multifatores
Controle de código-fonte	Times conseguem fazer logon e usar a ferramenta de controle de código-fonte (por exemplo, GitHub funciona na VPN). Verifique se todos os seus serviços hospedados privadamente estão disponíveis na VPN.	GitLab, GitHub
Pipelines de compilação e automação	Times conseguem efetivamente acessar e executar as ferramentas de compilação e automação.	CircleCI, AWS CodePipeline, Google Cloud Build
Ambientes	As pessoas conseguem acessar ambientes de teste e bancos de dados remotamente. O suporte à produção pode continuar remotamente, incluindo acesso a implantações, logs e monitoramento,. Os times não são dependentes de um único ponto para acessar ambientes.	
Help desk	Caso use help desk regularmente (por exemplo, redefinir senha, sistemas de acesso), verifique se os dados estão atualizados.	Zendesk, Jira Service Desk, Freshdesk

Comunicação virtual

A comunicação e a colaboração virtuais podem ser realmente desafiadoras, especialmente quando você está configurando seu modelo remoto pela primeira vez. O rápido estabelecimento de ferramentas de colaboração acessíveis e processos comuns de comunicação virtual é um componente essencial para o sucesso do trabalho remoto.

O que é necessário

Item	Descrição	Ferramentas e práticas sugeridas
Chat	Definição de uma única ferramenta de bate-papo que toda a organização usa para colaborar e compartilhar informações. Times menores podem configurar outros espaços de trabalho para fins específicos. Os times têm canais ou grupos para socialização e comunicados internos.	Google Chat, Zoom Chat, Slack
Espaços de trabalho compartilhados	Há um único lugar para os times compartilharem o conteúdo dos projetos, incluindo, entre outras coisas, resultados de sessões de resolução de problemas, documentos, apresentações e afins.	Google Drive, Confluence Basecamp
Reuniões e showcases de clientes	Uma ferramenta de videoconferência para ser usada em reuniões com clientes e showcases. A conectividade suporta o compartilhamento de tela para colaboração e demonstrações em tempo real. As chamadas podem ser gravadas para quem não puder estar presentes.	Zoom, Hangouts Meet, MS Teams
Quadro/painel do time	Quadro/painel eletrônico usado como parede de histórias, para planejamento e priorização de histórias e épicos. Os dados estão atualizados na ferramenta. Cada membro do time atualiza seu status à medida que as histórias passam pelo ciclo de desenvolvimento. Existe uma visualização de progresso do plano, cronograma, entrega, velocidade, dimensionamento da lista de pendências, etc.	Trello, Jira, Monday.com, Kanbanize
Quadro branco	Uma ferramenta de quadro branco compartilhado permitindo que os times colaborem de forma semelhante ao uso de um quadro branco físico. Considere uma abordagem lo-fi para discussões rápidas: desenhe em um pedaço de papel e envie uma foto!	Jamboard, Zoom
Retrospectiva	Uma ferramenta de retrospectiva em uso (ou já testada pelos times). Os times possuem um quadro para ações mapeadas em retrospectivas. Existe uma ferramenta de videoconferência para discutir questões e executar mudanças com confiança.	Trello, Monday.com

Comunicação virtual

Continuação

O que é necessário

Item	Descrição	Ferramentas e práticas sugeridas
Pareamento remoto	Os times determinam uma plataforma para pareamento de forma remota, enquanto ainda conseguem acessar um computador compartilhado.	Zoom Remote Control, Tuple, TeamHub, Visual Studio Live Share
Revisão de código	Existe uma ferramenta de revisão de código para uso quando o pareamento não for possível, ou estiver limitado ou prejudicado.	GitHub, GitLab
Contatos telefônicos	Há uma lista de números de telefone com todos os contatos do times e principais parceiras. Todos os membros dos times têm esses números em suas listas de contatos telefônicos para poderem enviar mensagens ou ligar se a Internet ou as ferramentas falharem.	Google Contatos, diretórios atualizados da empresas, Zoom Phone e Google Voice

Gerenciando expectativas de stakeholders

Gerenciar as expectativas de stakeholders quando os times estão trabalhando remotamente é essencial para manter a confiança (isso vale tanto para as stakeholders internas quanto para as externas). É da natureza humana se preocupar mais com algo quando não podemos ver ou controlar. Inculcar esses princípios em suas práticas de trabalho remoto ajuda a construir relacionamentos fortes que são essenciais para o trabalho remoto eficiente.

O que é necessário

Item	Descrição	Ferramentas e práticas sugeridas
Confiança	Há sessões regulares de feedback com as stakeholders para entender, alinhar e corrigir a rota quando necessário. Em casos de baixa confiança - comunique, comunique, comunique. Seja transparente, mantenha os quadros eletrônicos atualizados, compartilhe painéis e responda a perguntas.	Feedbacks e check-ins individuais, showcases regulares, canais de mensagens instantâneas, Trello/Jira, videochamadas regulares
Colaboração e transparência	A organização está aberta a usar ou já utiliza ferramentas de colaboração para documentação, apresentações, planejamento e registro de decisões.	GSuite, Microsoft Office 365, Trello
Gerenciamento de risco	Há reuniões regulares de gerenciamento de riscos com as principais partes stakeholders e/ou lideranças de programa. Considere movê-las para uma cadência semanal durante o período de trabalho remoto integral.	Faça isso por videoconferência e prepare-se de forma assíncrona com antecedência. Torne os logs de risco visíveis para toda o time, para gerar senso de propriedade coletiva.
Comunicação e reuniões	O cronograma diário, semanal, mensal e trimestral de reuniões, relatórios e comunicações com clientes é formalizado, documentado e agendado em calendários. Os detalhes de videoconferência estão incluídos nos convites do calendário. Os resumos das reuniões e/ou gravações de chamadas são compartilhados para que todas as stakeholders estejam atualizadas.	Use o espaço de trabalho compartilhado pelo time para acompanhar os resumos das reuniões e registrar as ações como parte do quadro do time.
Excesso de comunicação	O relatório de progresso diário é compartilhado com stakeholders ou com clientes parceiras. Ele não precisa ser longo, mas mantém a transparência e o senso de conversa diária, com a intenção de que todos os problemas sejam endereçados dentro de 24 horas.	Institua um momento de contato diário. Em relação à capacidade de resposta geral, considere a seguinte abordagem: Resposta instantânea - telefone Minutos ou horas - IM < 24 horas - e-mail Acompanhe o progresso de cada abordagem acima, se necessário.

Formas de trabalho

Estabelecer uma estrutura de governança clara e abrangente e formas de trabalho definidas fornece transparência e orientação para os times, garantindo que todo mundo, independentemente de sua função e localização, esteja alinhado a novos processos e mecanismos para trabalhar em conjunto remotamente.

O que é necessário

Item	Descrição	Ferramentas e práticas sugeridas
Planejamento	O processo de dimensionamento/estimativa de histórias está estável e funcionando. O planejamento da sprint ou o Kanban estão implementados e funcionando conforme o planejado. Os processos de priorização e redação de histórias estão em vigor. O time pode depender do fluxo de histórias prontas para as próximas duas semanas de sprint, ou do cumprimento dos limites da coluna "pronto para desenvolvimento" no Kanban.	Trello/ Jira e Zoom
Técnicas	As diretrizes de arquitetura são suficientes para um time distribuído. O time possui diagramas, princípios orientadores e documentação para ajudar os membros a permanecerem fiéis à visão e às abordagens acordadas. As rotações de pares estão funcionando e favorecem a integração de novos membros. O time tem huddles técnicas diárias e sessões de mob semanais, que podem ser mantidas com o time totalmente remoto.	ADRs, diagramas de arquitetura colaborativos usando o Google Drawings ou Draw.io Huddles técnicas usando ferramentas de quadro branco
Performance	Velocidade - é estabelecida e a previsão de entrega é monitorada de perto. Tempo de ciclo - está sendo rastreado e é usado para melhorar ativamente os processos. Automação - Pipeline CI e o conjunto de automação de testes estão funcionando sem problemas e fornecendo feedback confiável ao time. Nada é ignorado.	
Standup	A reunião de stand-up diária é tática (não apenas "o que eu fiz ontem"). Use uma abordagem "siga a parede" e discuta "o que precisamos fazer para concluir", "quem precisa de ajuda", "que pares estamos trocando hoje". Conduza de forma assíncrona se o fuso horário exigir.	VC e IM
Stand-down (check-in da tarde)	Um segundo check-in, para status no meio da tarde, para destacar dependências/bloqueadores antes das pessoas encerrarem o dia. Como alternativa, peça a cada pessoa para deixar uma breve mensagem no bate-papo ao final do dia, dizendo onde chegou hoje e se está travada, etc.	VC e IM

Formas de trabalho

Continuação

O que é necessário

Item	Descrição	Ferramentas e práticas sugeridas
Showcase	Um realizado a cada iteração com uma agenda para ancorar o showcase. É sempre atendido por stakeholders. Foi testado com tecnologias de compartilhamento remoto. Se ainda não estiver funcionando, comece a acompanhar o showcase com um e-mail documentando as decisões e as ações acordadas.	Zoom
Inception	Quando será a próxima inception, release planning ou a atividade de ideação do projeto? Considere como a atividade pode ser conduzida remotamente com algumas adaptações ou dividida em atividades mais curtas e mais focadas durante um período, usando ferramentas digitais e videoconferência.	Zoom + Jamboard, GSuite ou Mural
Retrospectiva	Há uma retrospectiva a cada iteração. Usa tempo de ciclo ou outras métricas para impulsionar a melhoria do processo. Retro resulta na identificação de itens de ação, atribuídos a pessoas proprietárias. O progresso do item de ação é revisado no início da retro seguinte.	Trello, Monday.com
Design e visão de produto	Os processos de gerenciamento e design de produtos estão em andamento com responsabilidades bem compreendidas. A priorização e os trade-offs estão acontecendo, e o time está alinhado com os resultados de negócios em que estão trabalhando. Existe um plano testado para maneiras de substituir as sessões presenciais de produtos/design por alternativas remotas para pesquisa, colaboração, ideação, workshops, etc.	Sketch/Figma/Adobe XD + Zeplin ou Invision para mockups, protótipos clicáveis e para colaboração entre designers e pessoas desenvolvedoras. Balsamiq para wireframing
Acordos de trabalho (regras do time)	Os times documentam, compartilham e alinham com suas stakeholders as expectativas de trabalho remoto. Mentalidade remote-first (não apenas remote-friendly). As principais horas de trabalho foram acordadas considerando os fusos horários do time. Considere maximizar o horário de trabalho principal, solicitando às pessoas que sejam flexíveis dentro do razoável (por exemplo, comece o dia mais cedo ou termine mais tarde para acomodar os diferentes fusos horários). Publique a programação de dias e horários das reuniões e atividades regulares dos times.	Calendários compartilhados com eventos recorrentes

Apoio às pessoas

Embora as ferramentas e processos corretos sejam importantes para o trabalho remoto, as organizações - e os produtos e serviços que eles fornecem - são fundamentalmente sobre as pessoas. Para que o trabalho remoto seja sustentável, é essencial considerar a experiência de quem está trabalhando; deliberar sobre como engajamos, motivamos e apoiamos as pessoas.

O que é necessário

Item	Descrição	Ferramentas e práticas sugeridas
Onboarding	Existem processos para integração de novos membros. Considere acompanhar a integração com um sistema de apoio para ajudar novos membros de times remotos a se instalarem. Tenha materiais e links de treinamento/aprendizado prontos para fechar as lacunas de habilidades ou o conhecimento da stack tecnológica.	Use um Wiki (Confluence/Google Sites) para catalogar as informações de integração mais importantes; crie uma lista de verificação de integração; institua um "buddy" para integrar novas pessoas.
Feedback	Existe uma estrutura estabelecida para 1:1s com. Considere fazer semanalmente durante o período de trabalho remoto integral. Atue e faça o acompanhamento pós 1:1, quando houver necessidade. Faça uma verificação de estado como parte da 1:1 semanal. Confirme se os membros da equipe estão lidando bem. É uma maneira diferente de trabalhar e nem todo mundo faz a transição facilmente. Obtenha ajuda do RH ou da liderança se não tiver certeza de como apoiar as pessoas.	Feedback no contexto durante/após a colaboração de rotina (por exemplo, pareamento remoto) Check-ins individuais por chamada de voz.
Bem-estar	Os times têm um processo para atualizar a organização sobre qualquer doença ou alteração no estado das pessoas. Compartilhe informações relacionadas ao surto com o time, incluindo status, ações e atualizações de políticas. Chame a atenção das pessoas para qualquer comunicação da empresa.	Email; Townhalls regulares em vídeo; linha de apoio para quem precisar.
Socialização	O time reserva tempo regular para jogos virtuais, esportes remotos ou para fazer algo social em grupo por meio de videoconferência. Pode ser um período curto (10 a 15 minutos) diariamente ou um período mais longo (1 hora) semanalmente.	Reunião de zoom permanente e independente para bate-papos / interações sociais
Ergonomia	As pessoas têm um espaço de trabalho adequado que suporta a produtividade. O espaço deve ser silencioso, livre de distrações e confortável para o horário de trabalho necessário.	Crie uma política de ergonomia (única ou permanente) para apoiar isso.

Práticas de socialização para trabalho remoto

Os times podem ser altamente produtivos trabalhando remotamente, mas para conseguir isso, devem construir confiança e estabelecer 'normas sociais' que lhes permitam desempenhar suas funções. Em uma mudança acelerada para o trabalho remoto, essas normas ainda não serão estabelecidas; os times e as lideranças precisam prestar atenção especial a essas questões.

Tenha empatia.

Para muitas pessoas, é uma mudança significativa na vida e no trabalho: reconheça e entenda essa mudança, e seja paciente enquanto todo mundo se ajusta ao novo "normal". Entenda que muitas pessoas estarão em situações desafiadoras (crianças em segundo plano, silêncio ou privacidade limitadas, isolamento social). Faça um esforço para se conectar pessoalmente; pergunte sobre o bem-estar das pessoas.

Conectividade é fundamental.

Enfatize a importância do vídeo e de estar presente (ou seja, sem multitarefa) - se a reunião tiver tão pouco valor que todo mundo preferir fazer outra coisa, cancele a reunião ou altere a participação, para que todas as pessoas possam aproveitar a oportunidade devidamente.

Construir confiança exige compromisso.

É mais fácil construir confiança se os times trabalham juntos há algum tempo e, especialmente, se eles se encontram pessoalmente. Para colegas que colaboram de longas distâncias ou em diferentes fusos horários que não se encontram, a confiança pode ser baixa. Garanta aos membros do time algum tempo para interagir socialmente (via vídeo), pois isso criará uma conexão humana e aumentará a confiança e a produtividade.

Abrace a flexibilidade.

Os times separados por fusos horários precisam se esforçar mais para permanecer conectados e, muitas vezes, precisam trabalhar cedo ou tarde para se conectar com colegas. Leve isso em conta e tente criar grupos de trabalho alinhados com fuso horário, sempre que possível.

Qualidade de áudio e etiqueta são vitais.

A maioria dos alto-falantes e microfones de laptop são muito piores do que os fones de ouvido baratos com microfone integrado. Pratique a boa etiqueta da reunião: desative seu microfone se você tiver ruído de fundo, não monopolize a fala, aja com educação, fique de olho nos comentários do bate-papo.

Leituras adicionais

Se você quiser ler mais sobre trabalho remoto, recomendamos as seguintes fontes:

Conteúdo da ThoughtWorks

[Coping with Covid-19](#)

[Coping with Covid-19 part 2](#)

[Remote vs. co-located work](#)

[9 amazing strategies for working remotely](#)

[11 tips to improve remote meetings](#)

Outras fontes de informação

[Gitlab's Guide to all-remote](#)

[Remote work emergency plan: What to do \(and where to start\)](#)

[Guide to Remote Work](#)

[How to embrace remote work](#)

[10 lessons from four years working remotely.](#)

[Remote facilitation](#)