

Análise e Ações

#ATREVIACovid19

Março 2020

KEY OPINION



“Acredito que as empresas que conseguirem aceitar melhor e mais rapidamente a mudança, não só ao nível da gestão de topo, mas em toda a Organização, aumentarão a probabilidade de ter sucesso.”



JOÃO ARAGÃO E PINA

Professor convidado no ISCTE-IUL, consultor e formador em diferentes Organizações, Autor de livros e artigos científicos

João Aragão e Pina é Doutorado em Gestão, com especialização em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Mestre em Psicologia das Emoções e Pós-Graduado em Gestão e Tecnologias da Formação, para além de ser também licenciado em Informática e Bacharel em Engenharia Multimédia. Desta forma, utiliza as ferramentas tecnológicas para encontrar soluções para as Pessoas e para as Organizações.

Professor convidado no ISCTE-IUL, João Aragão e Pina é também consultor e formador em diferentes Organizações e autor de livros e artigos científicos. Nesta entrevista, em que nos fala dos desafios e regras essenciais para uma melhor gestão do teletrabalho, João refere que nunca a Gestão de Pessoas foi tão essencial como agora e que a compreensão e a capacidade para lidar com a mudança são chave neste contexto que vivemos.

P | Quais considera os maiores desafios das empresas para com os seus Colaboradores na gestão do teletrabalho?

R | Teletrabalhar era já uma realidade em muitas empresas, mesmo antes da Pandemia, fosse por uma questão de filosofia de trabalho ou de poder contar com os melhores profissionais; também como um modo de ultrapassar as limitações de espaço que o crescimento das empresas impunha ou como forma de premiar colaboradores que preferiam repartir o tempo entre casa e o trabalho. No entanto, a obrigatoriedade do teletrabalho constitui, agora, uma mudança de paradigma. Há inúmeros desafios que se colocam, mas destacava três. O primeiro prende-se com a capacidade de lidar com a mudança. É fundamental aceitar que qualquer mudança é composta por estados e reações que necessitamos compreender para rapidamente nos adaptarmos e evoluirmos. A forma como se passa do choque inicial, da natural reação de negação, tão visível em inúmeras notícias que nos chegam diariamente, como se passa pela raiva ou medo, se aceita a mudança e, finalmente, nos unimos para ajudar à reconstrução, será determinante para seleccionar as empresas mais aptas a seguir em frente. Acredito que as empresas que conseguirem aceitar melhor e mais rapidamente a mudança, não só ao nível da gestão de topo, mas em toda a Organização, aumentarão a probabilidade de ter sucesso. O segundo aspeto importante, e que já vinha a ser discutido como uma competência essencial para o futuro do

trabalho, é a capacidade de desaprender. Adotar filosofias, estratégias, metodologias e práticas antigas para resolver problemas novos, pode não ser a melhor solução. Sendo fácil de compreender esta questão, torna-se difícil de implementar, sobretudo quando a mudança é rápida e afeta muitas áreas da empresa, exigindo respostas “quase” automáticas. Neste contexto, sente-se que não há tempo para refletir, e isso pode ser um problema. No caso particular do teletrabalho, importa perceber se as exigências que nos impomos, e aos nossos colaboradores, serão, de facto, as mais adequadas ou se apenas se está a replicar o que se fazia antes da Pandemia.

Finalmente, adotar, mesmo, a máxima de que os colaboradores são o bem mais essencial de uma empresa. Nunca a Gestão de Pessoas foi tão essencial como agora. A preocupação com a saúde física e mental dos colaboradores deve ser uma das prioridades nesta fase. Acompanhar os ativos essenciais da empresa no processo da mudança, compreendendo as dificuldades que sentem, encontrando formas criativas de os ajudar a ultrapassar as possíveis dificuldades que tenham, será essencial para garantir que a equipa dá a melhor resposta agora, mas que se mantém em forma nas próximas etapas.

“A comunicação é sempre um aspecto crucial nas organizações, mas, nesta fase, torna-se crucial para aumentar a transparência, para tornar mais óbvios os objetivos que se pretendem alcançar, para facilitar os processos, para diminuir conflitos, entre muitos outros aspectos.”

P | Quais são, para si, as três regras de ouro para uma gestão fluida do Teletrabalho?

R | É sempre fundamental atender ao contexto onde ocorre o teletrabalho. No entanto, três aspectos transversais são o estabelecimento de uma rotina, a comunicação e a simplificação dos processos. É sabido que a existência de uma rotina de trabalho é deveras importante para a produtividade e para o bem-estar e que, sempre que possível, se deve separar o tempo e espaço de trabalho, do tempo e espaço da família, ou do lazer. É sabido que a existência de uma rotina de trabalho é deveras importante para a produtividade e para o bem-estar e que, sempre que possível, se deve separar o tempo e espaço de trabalho, do tempo e espaço da família, ou do lazer. É sabido que a existência de uma rotina de trabalho é deveras importante para a produtividade e para o

bem-estar e que, sempre que possível, se deve separar o tempo e espaço de trabalho, do tempo e espaço da família, ou do lazer. A comunicação é sempre um aspecto crucial nas organizações, mas, nesta fase, torna-se crucial para aumentar a transparência, para tornar mais óbvios os objetivos que se pretendem alcançar, para facilitar os processos, para diminuir conflitos, entre muitos outros aspectos. Simplificar processos para garantir a coordenação ágil do trabalho, a diminuição da burocracia, a adequada gestão do número, do tempo e da produtividade das reuniões, entre outros, são aspectos essenciais para uma gestão fluída do teletrabalho.

P | Em menos de um mês, as empresas mudaram completamente a sua forma de se relacionar com os seus públicos (internos e externos). Que competências irreversíveis considera que estamos todos a adquirir e que poderão ser alavancadas quando a crise passar?

R | Não sei se estamos ou vamos todos adquirir competências. As experiências, per se, não nos tornam melhores, não nos fazem avançar. A menos que façamos uma reflexão séria, ou que nos ajudem a fazê-la, esta experiência pode servir-nos de pouco. A história está repleta de exemplos e situações que vivemos e que se tornaram muito relevantes para algumas pessoas/empresas e nada relevantes para outras. É essencial refletirmos sobre a experiência, analisarmos o que faz sentido para cada um de nós em dado momento, e definirmos um plano de ação sério que nos conduza a essas melhorias; só que estas etapas exigem trabalho, disciplina, estudo, implicam desaprender para voltar a aprender e, infelizmente, nem todos queremos, sabemos ou temos disponibilidade para tal. No final deste processo, tenho a certeza de que pessoas ou empresas terão tido a oportunidade de aprender a serem mais humildes, mais humanas, mais empáticas, mais resilientes, mais capazes de gerir as suas emoções e as dos outros, mais aptas a gerir as suas motivações e a encontrar um propósito de vida, mais compreensivas, mais flexíveis, mais... No fundo, basta olhar com atenção para o que estamos a viver, refletir, analisar e procurar aprender.



P | Quais as características de um Apresentador Que Fala Por Si neste contexto de apresentações meramente digitais?

R | No geral, um Apresentador que Fala Por Si nunca está satisfeito, quer sempre melhorar a sua próxima apresentação, pois sabe que a perfeição é difícil de alcançar (se é que existe), mas que a pode e deve procurar. É alguém que gosta do que faz, ou que aprendeu a gostar, que investe muito no conteúdo e na forma da sua apresentação. O Apresentador Que Fala Por Si nas apresentações à distância deve redobrar os cuidados com a preparação, com a clareza dos conteúdos, com a simplificação da mensagem a transmitir, da interação que promove com a audiência. Diria mesmo que a interação pode ser, neste momento, um fator que diferencia um Apresentador Que Fala Por Si! É note-se que as ferramentas que temos ao dispor (e que também já tínhamos nas apresentações presenciais) permitem-nos fomentar essa interatividade, aumentando a atenção e a retenção da informação.

“Um formato de apresentação pode exigir uma preparação mais fácil, pode oferecer alguns perigos. Por isso, a minha abordagem é sempre a da melhor preparação possível atendendo ao contexto.”

P | Num dos seus livros, explica como fazer apresentações em 10 etapas. A preparação para uma apresentação em formato digital torna-se mais fácil? Como sobressair num Webinar?

R | A preparação de uma Apresentação Que Fala Por Si não tem nenhum segredo em particular, mas exige trabalho. Pensar que um formato de apresentação pode exigir uma preparação mais fácil, pode oferecer alguns perigos. Por isso, a minha abordagem é sempre a da melhor preparação possível atendendo ao

contexto. Podemos sobressair num Webinar com um título apelativo, um conteúdo robusto, diferenciador, que acrescente valor a quem participa, com estratégias de interação que prendam a audiência, com dinamismo, com gosto pelo que se faz.

“Colaboradores e empresa devem procurar ter um entendimento comum sobre os inúmeros desafios e dificuldades que ambos estão a passar, entender os impactos económicos e sociais que esta Pandemia gerou e vai gerar(...)”

P | As ferramentas tecnológicas têm sido cruciais para esta gestão da mudança e para conseguir estreitar as relações. Contudo, há que estabelecer empatia, manter a conexão, promover a produtividade, motivar, fortalecer o trabalho de equipa... qual o seu conselho para mediar de melhor forma todas estas competências sociais neste contexto de crise que vivemos?

R | Compreensão! Como referi anteriormente, há que analisar atentamente o momento que estamos a viver e que vamos viver nos próximos tempos. Para isso, a compreensão é fundamental para que o equilíbrio se mantenha. E essa compreensão deve ser biunívoca. Colaboradores e empresa devem procurar ter um entendimento comum sobre os inúmeros desafios e dificuldades que ambos estão a passar, entender os impactos económicos e sociais que esta Pandemia gerou e vai gerar, entender que é o momento de trabalhar mais e melhor para

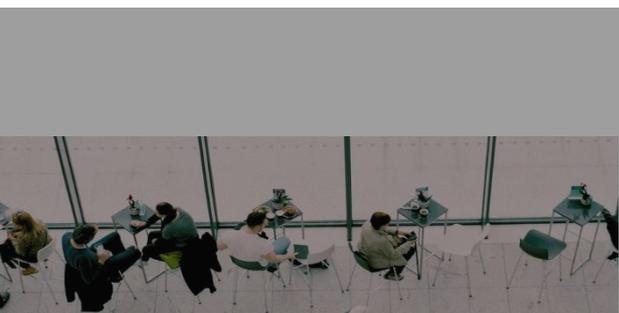
ultrapassarmos as dificuldades que se nos apresentam, ter consciência de que é difícil manter a produtividade a trabalhar em casa quando não estão criadas as condições para tal, seja porque o espaço e os recursos não são os ideais ou porque há crianças que também estão a passar um momento difícil, necessitando de apoio e atenção, entre muitos outros aspetos.

Reforço que se não aumentarmos o nível de compreensão para com e quem nos rodeia, teremos dificuldade em manter o equilíbrio que é tão importante nesta fase.

P | Considera que vai haver um antes e depois da crise, no âmbito dos recursos Humanos das empresas?

R | A História mostra-nos que há sempre um antes e um depois de uma crise, seja a nível dos recursos Humanos ou de qualquer outro Departamento da empresa, ou da própria empresa. A História também nos mostra que esse depois irá ser diferente de empresa para empresa, em função da capacidade que esta tiver para aprender e evoluir. A minha principal preocupação prende-se com as dificuldades financeiras que as empresas vão encontrar e de que forma é que se irão refletir na gestão das pessoas. Acredito, por isso, que os próximos tempos serão desafiantes para os recursos

Humanos das empresas e que os obrigará, por exemplo, a fazer mais, com menos, trabalhar melhor a criação de um propósito comum, espelhar no dia a dia da empresa a respetiva visão e missão, definir objetivos partilhados, prestar verdadeira atenção às necessidades dos colaboradores, trabalhar na antecipação de cenários que ninguém imagina que possam acontecer e ter uma resposta preparada, trabalhar competências como a auto liderança, a proatividade ou o capital psicológico dos colaboradores.



Desde o Departamento de Corporate da ATREVIA seguiremos a situação e atualizaremos a informação aqui partilhada.