

TRABALHO

As

Tertúlias

&

do

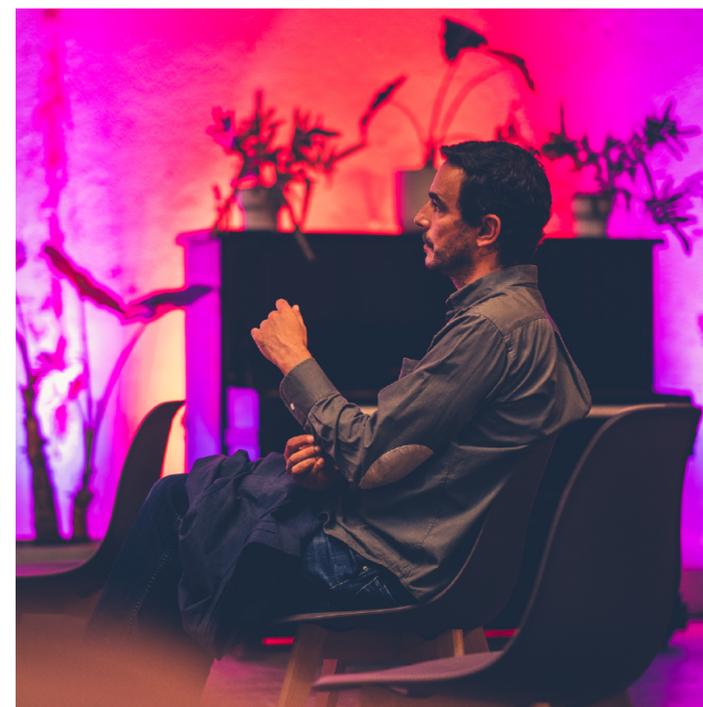
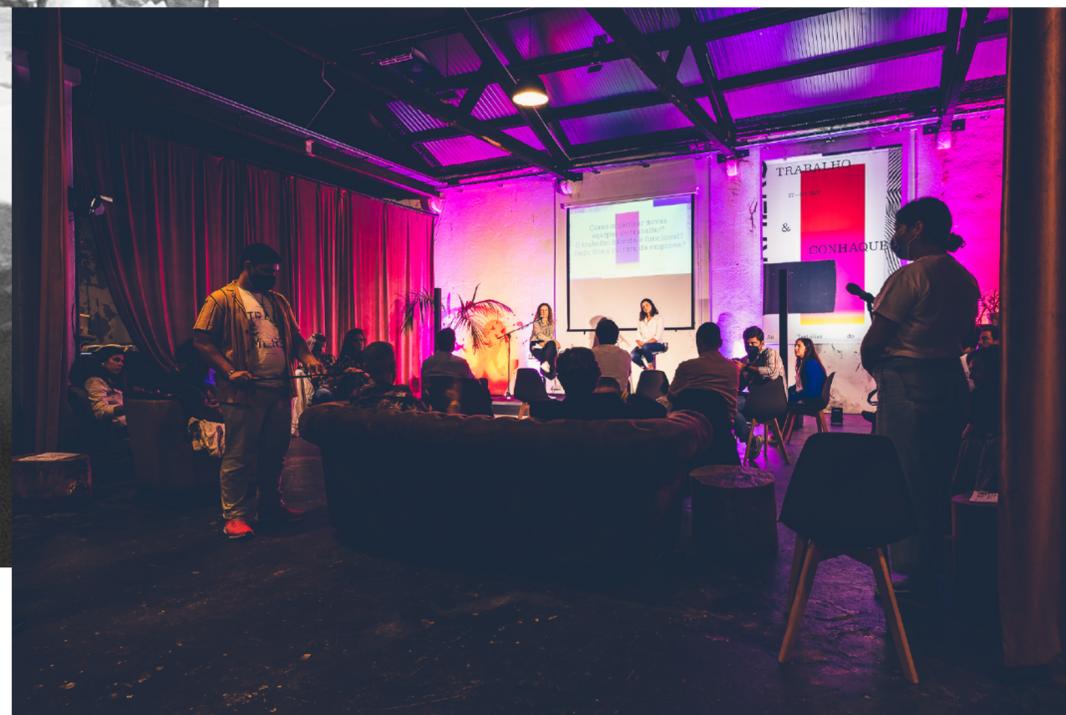
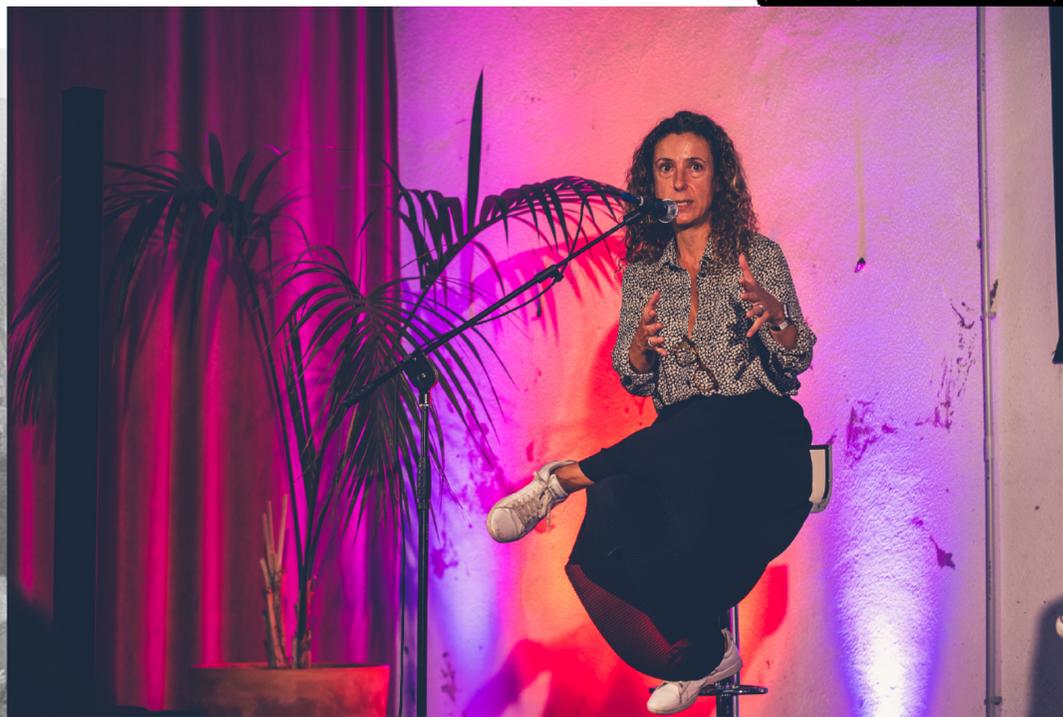
CONHAQUE

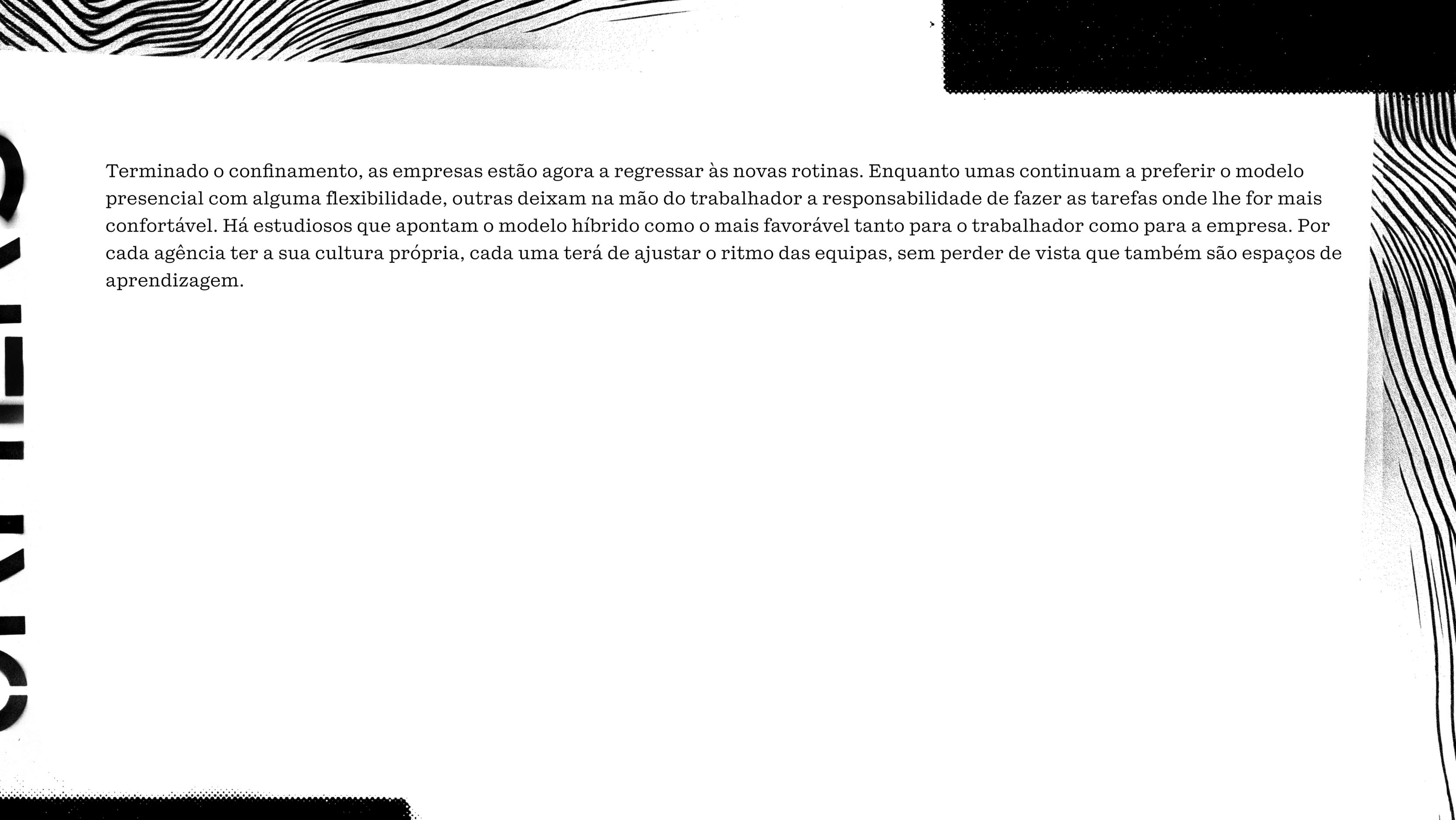
CCP

Como organizar novas
equipas de trabalho?
O trabalho híbrido é funcional?
Onde fica a cultura da empresa?

29 setembro 2021

COLLECTIVE





Terminado o confinamento, as empresas estão agora a regressar às novas rotinas. Enquanto umas continuam a preferir o modelo presencial com alguma flexibilidade, outras deixam na mão do trabalhador a responsabilidade de fazer as tarefas onde lhe for mais confortável. Há estudiosos que apontam o modelo híbrido como o mais favorável tanto para o trabalhador como para a empresa. Por cada agência ter a sua cultura própria, cada uma terá de ajustar o ritmo das equipas, sem perder de vista que também são espaços de aprendizagem.

Susana Albuquerque

Partner e Diretora Criativa Executiva UZINA/Presidente do CCP

Desafios:

O isolamento brusco provocado pela pandemia obrigou as chefias a encontrar novas formas de gerir o trabalho de equipa. Susana Albuquerque, revela a opção escolhida no início: “Expliquei às pessoas a gestão por tarefa; e eu, nesse espírito dizia: querem trabalhar na praia, força, aproveitem essa coisa boa do confinamento”. Não foram necessárias muitas semanas para mudar de opinião: “Cada criativo enquanto está a trabalhar num projeto novo, tem outro projeto em mãos ao mesmo tempo que está em alterações; o cliente trabalha das 9h às 6h, o account das 9:30 às 6:30. O trabalho do criativo pode ter mais flexibilidade, mas tem de haver um fuso horário em que estamos disponíveis para trabalhar juntos, porque a nossa profissão vive do trabalho em equipa”.

Agora que o confinamento deixou de ser obrigatório, as opiniões estão divididas: “Há quem ache que devemos estar sempre todos juntos, se não a cultura da organização perde-se; há outras pessoas, como eu e a Andreia Ribeiro, que somos da opinião que não precisamos de estar sempre juntos”.

A black and white portrait of Susana Albuquerque, a woman with curly hair, smiling. The portrait is framed by a jagged, lightning-bolt-like border. The background of the entire page features a wavy, wood-grain-like pattern.

Para quem está a entrar no mercado de trabalho, a aprendizagem é um desafio: “Quando tivemos estagiários a entrar na empresa durante a pandemia, tentamos que ficassem a acompanhar uma equipa; mas uma coisa é estares sentado ao lado de uma dupla; outra coisa é tentares ser sombra no zoom, isso não existe”.

Soluções:

Para Susana Albuquerque tem de haver um espaço de entendimento entre líderes e trabalhadores para gerirem liberdade e responsabilidade, sem descurar a cultura da empresa. No modo de trabalhar da Uzina, gostaria de “Ter momentos onde estamos todos, porque é fundamental para quem é mais novo aprender com os outros, se não, não evolui; é importante as pessoas conversarem no café, desbloquearem briefings que estão encravados, haver cervejas no final do dia, mas sem uma obrigação de estarmos todos sempre”. A diretora criativa da Uzina explica: “O meu sonho é encontrar um modelo em que organicamente nos encontramos algumas vezes, mas depois damos liberdade às pessoas para fazerem o trabalho onde elas quiserem”, conclui.

Andreia Ribeiro

Diretora Criativa UZINA/vogal da direção do CCP

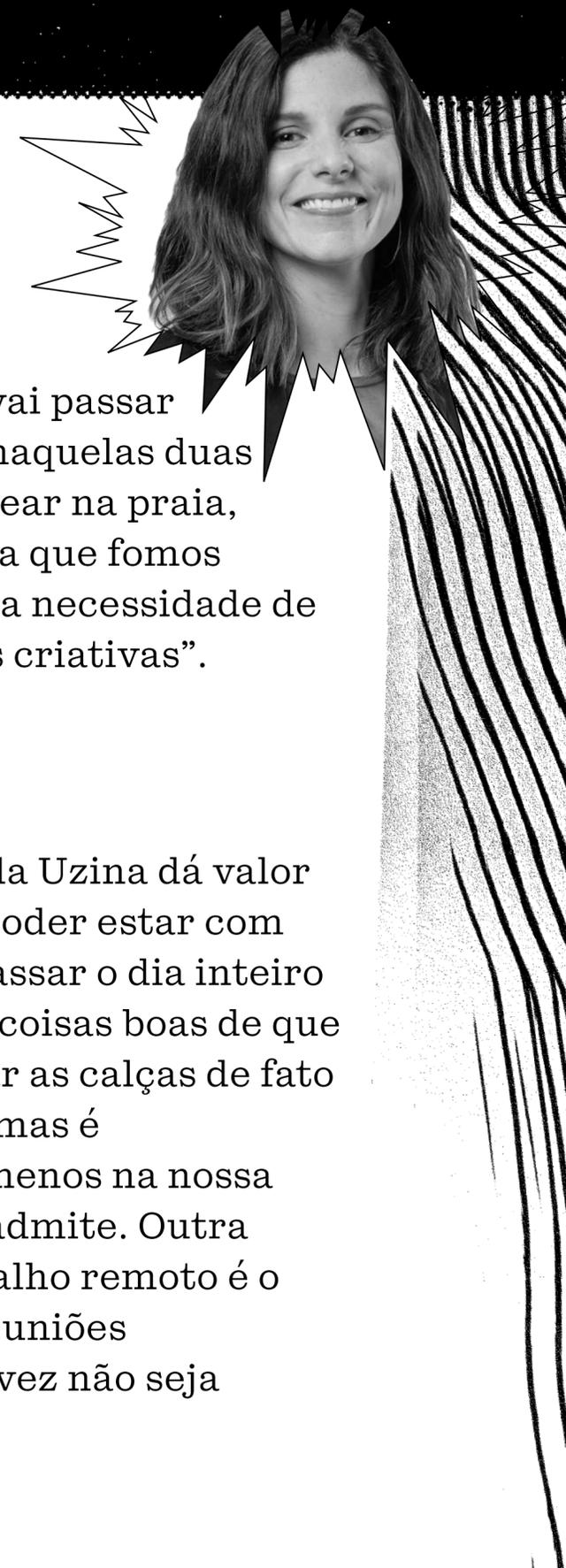
Desafios:

Começar a trabalhar numa agência em modelo de teletrabalho e assumir um cargo de direção em plena pandemia, foram desafios com que Andreia Ribeiro, diretora criativa da Uzina, começou por se deparar: “Foi muito estranho, ter um cargo de direção é falar com toda a gente; é completamente diferente estar a falar com alguém no ecrã ou estar fisicamente com a pessoa, há todo um mundo de nuances, de linguagem corporal que se perde”. A apresentação de uma campanha em modo remoto foi outro teste: “É completamente diferente estar numa sala e sentir a energia; então quando se coloca o modo full screen e nem sequer se vê a cara da pessoa do outro lado, é terrível não ter o feel the crowd e conseguir trabalhar em cima disso”. O horário de trabalho das agências é outro aspeto em que Andreia Ribeiro se detém. Sabendo-se que “O processo criativo não é linear nem tem hora marcada”, este pode ser o momento de acertar ponteiros entre chefias e equipas de criação. “A mim sempre me fez muita confusão ter de estar na agência das 9h30 às 6h30 e, muitas vezes, a fingir que estava a trabalhar, porque já

tinha entregado o briefing às 5h, o account só vai passar o próximo brief no dia seguinte e, de repente, naquelas duas horas podias estar a ver uma exposição, a passear na praia, a fazer o que fosse”. E conclui: “O teletrabalho a que fomos obrigados veio desmistificar um bocadinho esta necessidade de cumprirmos um horário das 9h às 6h nas áreas criativas”.

Soluções:

De regresso ao presencial, a diretora criativa da Uzina dá valor a pequenos gestos: “É uma diferença abismal poder estar com uma pessoa ao lado, perder aquela rotina de passar o dia inteiro a olhar para um ecrã”. O confinamento trouxe coisas boas de que não gostaria de abdicar: “Não queria abandonar as calças de fato de treino, pelo menos duas vezes por semana, mas é fundamental as pessoas estarem juntas, pelo menos na nossa área; faz muita falta a conversa de corredor”, admite. Outra mais-valia que destaca da experiência de trabalho remoto é o novo olhar sobre certos procedimentos: “Há reuniões presenciais que deixaram de fazer sentido, talvez não seja



Andreia Ribeiro

Diretora Criativa UZINA/vogal da direção do CCP

necessário viajarmos duas horas e meia para o Porto, porque se faz uma videochamada; há reuniões de videochamada que podem ser um email; há uma aprendizagem, não queria que voltássemos totalmente atrás, há muita coisa que se pode aproveitar e manter do teletrabalho”.

Depois desta experiência, registou dois tipos de resposta às tarefas pedidas: “Há pessoas que funcionam melhor em casa e outras funcionam muito melhor presencialmente; há pessoas que são menos produtivas presencialmente do que em casa – é deste balanço e deste meio termo que vai nascer a agência do futuro, é o que vai fazer diferença na altura da contratação, a flexibilidade é mais um salário emocional que vai fazer a diferença”. Convicções que levam Andreia Ribeiro a acreditar e afirmar que: “No meio está a virtude e o modelo misto é o que acredito que vai funcionar no futuro”.

Pedro L. Almeida

Psicólogo do Desporto e Performance, Professor no ISPA, Formador

Desafios:

A partir da investigação que lê, da experiência do consultório e da formação que dá, o psicólogo Pedro L. Almeida reflete sobre os impactos da pandemia nas pessoas e nas empresas. No seu entender, a atenção deve focar-se em três grandes temas: a saúde mental, a solidão dos líderes e o retorno à realidade anterior à pandemia.

Saúde Mental: O confinamento provocou “um aumento inacreditável dos problemas de saúde mental; na maior parte dos casos eles não têm a ver com questões de trabalho, mas com as consequências da alteração do contexto de trabalho”, regista. Houve questões pessoais que se desorganizaram pelo facto de o trabalho estar a ser feito a partir de casa. Pela primeira vez ganhou destaque a dimensão do bem-estar dos que trabalham: “A ausência de bem-estar é um problema de saúde, as pessoas descobriram isto agora”. Por isso, no entender de Pedro L. Almeida, “Vai ser muito difícil voltar totalmente atrás, às rotinas pré-pandemia; há pessoas que preferem trabalhar num

escritório e há outras que preferem ficar em casa”.

E acrescenta: “Por experiência pessoal, pela experiência de outros colegas e pelo que vou lendo, junto de quem trabalha por objetivos, os chamados colarinhos brancos, o modelo híbrido vai prevalecer; enquanto noutras áreas, como o desporto ou a saúde, não há essa possibilidade”. Todos os modelos de trabalho têm vantagens e inconvenientes, no entanto, afirma: “O facto de nós sairmos de casa e irmos para algum sítio trabalhar pode ser uma condição favorável nos processos de recuperação do equilíbrio na saúde mental”.

A solidão dos líderes: Quem lidera equipas já trabalhava sozinho, com a pandemia a situação agravou-se. Dirigir pessoas remotamente tornou-se um desafio com efeitos menos positivos, como revela Pedro L. Almeida: “Ninguém explicou como se fazia a liderança de equipas à distância; a monitorização tem de ser mais próxima porque as pessoas estão perdidas, em muitos casos tentou fazer-se um decalque das rotinas dos escritórios”. As chefias diariamente tinham de se debater com novos desafios em várias frentes: “A perceção do controlo diminuiu bastante; há uma dificuldade em gerir à distância sem ver as pessoas



Pedro L. Almeida

Psicólogo do Desporto e Performance, Professor no ISPA, Formador

fisicamente; não há oportunidade de ter as conversas rápidas e há uma sensação de não perceber o que se passa dentro da equipa, particularmente em pessoas que têm um perfil controlador”. As chefias tiveram de confiar, delegar e monitorizar.

Retorno à realidade anterior: Do que ouve no consultório e nas formações, Pedro L. Almeida notou que o trabalho presencial e o remoto tiveram impactos distintos consoante o salário. E exemplifica: “Quando o indivíduo não está num nível salarial de sobrevivência, trabalhar desde casa não tem grande impacto. Mas para quem ganha cerca de 1000 Euros por mês, faz muita diferença o que poupou na pandemia”. Para estes, conclui: “O dinheiro a mais que fica na conta por não vir para o local de trabalho tem um peso significativo”.

Soluções:

Mais do que nunca, adverte o professor de Psicologia, “Temos de estar muito atentos à saúde mental das pessoas e de quem lidera, estes têm de ser acompanhados para liderar bem”. E propõe estratégias de gestão de equipas: “Tudo é mais fácil quando as pessoas têm um propósito. Depois, há pessoas que têm tarefas que podem ser feitas em casa, e há outras que podem e devem ser feitas nas empresas”. “Talvez seja necessário trabalhar mais numa lógica de projetos, coisas curtas, para meter o gás do momento e celebrar; nem todas as profissões vão poder funcionar assim, com projetos, talvez as vossas consigam; talvez o brainstorming funcione melhor se todos estiverem juntos”. Para quem lidera, a motivação das equipas tem agora um peso adicional: “A lógica das pessoas, o que as trazia para o local de trabalho pode estar a mudar e temos de pensar o que isso quer dizer”.

O trabalho como psicólogo do desporto a acompanhar a liderança de equipa no Benfica (1994-2019) mostrou-lhe que naquele

Pedro L. Almeida

Psicólogo do Desporto e Performance, Professor no ISPA, Formador

contexto “o trocar de camisola com facilidade é uma realidade há muitos anos. E não se escolhe a equipa que paga mais, muitas vezes depende da liderança”. Também nas empresas, “O carisma da pessoa que lidera pode puxar as pessoas e gerar um maior rendimento da equipa”. Importa ainda tentar envolver mais todos os elementos do grupo de trabalho, “pode ajudar a que as pessoas se agreguem a alguma coisa”.

A pandemia aumentou exponencialmente a investigação sobre equipas, questões organizacionais e pessoas. “Nos últimos 16 meses publicou-se mais investigação nesta área do que nos últimos cinco anos”, revela Pedro L. Almeida. Um dos estudos que tem vindo a acompanhar é da autoria do também psicólogo e professor no ISPA, Pedro Quinteiro. Um pormenor curioso retém desse estudo: “Dos dados já trabalhados sobre a pandemia, regista-se uma diminuição dos conflitos, mas as reflexões críticas individuais foram fraturantes, as pessoas tiveram mais tempo para pensar e houve muitos que reorganizaram a vida e a carreira”.

Oportunidades:

Numa altura em que ainda não há legislação que regule o trabalho não presencial, fica do lado das empresas negociar ou impor um modelo de trabalho junto de quem querem contratar. A nova geração que está a entrar na indústria criativa está mais disponível para as experiências de trabalho, não tem a mesma ideia de carreira como até aqui se verificava. A esta dificuldade de reter talento, pode responder-se com o salário emocional, de modo a agregar e motivar o trabalho em equipa.

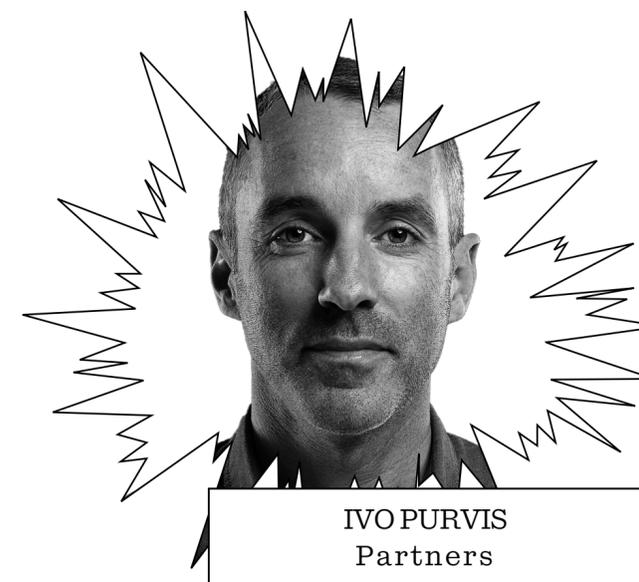


No dia em que a tertúlia decorreu de forma mais participada, uma boa parte dos convidados quis partilhar as suas experiências, dúvidas e receios. A questão do modelo de trabalho presencial, híbrido ou teletrabalho, toca a todos. Falou-se das mudanças que a pandemia impôs, das novas formas de trabalhar. Fica o registo de diferentes olhares para este novo normal.

Presencial 1 – Remoto 0

Ninguém estava preparado para o confinamento, também as agências tiveram de se adaptar a novas formas de trabalho. Na Partners, o escritório nunca esteve vazio. “Nós nunca estivemos totalmente em casa. Uma parte da equipa, quatro ou cinco pessoas, eu incluído, manteve-se sempre na agência e alternava de forma rotativa; o trabalho tem de ser feito de forma presencial e em equipa”, defende Ivo Purvis. Para o diretor criativo executivo da Partners, o confinamento só veio evidenciar este modo de trabalho: “Todos nós crescemos dessa forma e o que nós vivemos continuou-nos a fazer acreditar que o presencial faz sentido”.

A falta do contacto permanente que a presença física na agência proporciona originou algo curioso: “Mesmo estando toda a equipa a trabalhar, esquecemo-nos de algumas pessoas, pelo facto de não as vermos, de elas não aparecerem; só nos lembramos de 20 ou 30, e isto é assustador. Porque não estávamos preparados para passar por aquilo que passámos. Porque de repente, tudo o que eram desafios que vinham, não iam parar à totalidade da equipa. Não quer dizer que não estivessem todos a trabalhar, mas o facto de tu não veres toda a gente e de algumas pessoas não aparecerem, prejudica a equipa”, confessa Ivo Purvis. Um aspeto importante do trabalho desapareceu: “Uma coisa que às vezes fazias no escritório, o passar por entre as pessoas, ver o trabalho e dar uma opinião – é a espontaneidade; e eu acho que perdemos um bocadinho a espontaneidade no trabalho remoto, em que tens de fazer uma call que por vezes demora meia hora, no mínimo”. Ivo Purvis conseguiu trabalhar com parte da equipa à distância, no entanto confessa: “Prefiro uma equipa a trabalhar presencial, sentir a respiração das pessoas”.



Quando as tarefas são feitas remotamente, entra a questão de como cada trabalhador gere o tempo. “Na pandemia houve pessoas que souberam estar e dar resposta, noutros casos a balança desnivelou”, observa. Este responsável não adere totalmente à lógica do modelo híbrido: “Se eu montar uma agência com pessoas altamente formadas e que eu sei que me vão responder aos desafios, funciona tranquilamente o modelo híbrido. A questão é que as agências não têm budget para pagar a esse tipo de pessoas altamente formadas. Portanto eu tenho uma equipa que tem de estar nivelada com aquilo que eu posso pagar. E há uns que são altamente formados e outros que não o são”. Outro dos desafios que este novo modelo traz é descobrir como trabalhar a formação em agência.

Sobre este tema o responsável da Partners não tem dúvidas: “A formação no modelo híbrido é inexistente. Ou, se existe, é muito difícil”. E sublinha a importância do trabalho em equipa para um júnior: “Estamos a trabalhar num modelo criativo, temos que ter as melhores ideias. Toda a gente tem ideias, mas nem toda a gente tem as melhores ideias. E isso é um processo de aprendizagem que se tem muitas vezes com os nossos pares e com aqueles que são seniores - talvez não vão ter tempo para estar a fazer calls para ensinar as pessoas, eles têm de estar ali ao lado”. Ainda assim, questiona: “Gostava de perceber como é que as empresas de modelo não presencial trabalham a formação e se a trabalham, é importante e gostava de perceber. Porque acredito que possa ser possível, acho que ainda não temos é essa aprendizagem, porque isso requer tempo”, conclui.

Ivo Purvis, Diretor Criativo Executivo na Partners

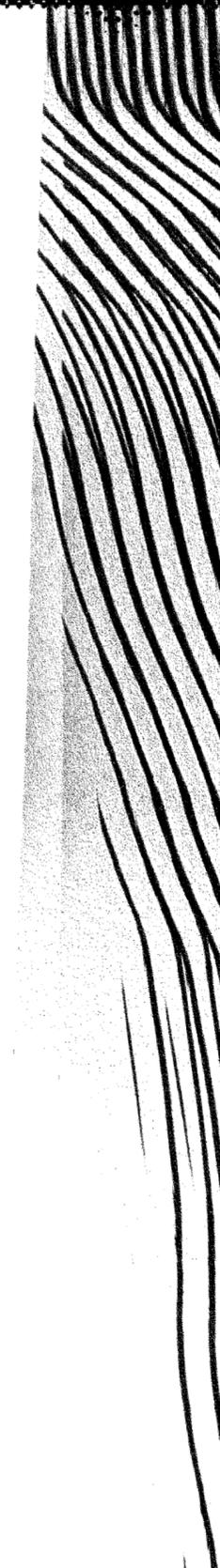
À procura do sweet spot

Antes de começar a pandemia, Inês Carvalho, managing director da comOn, já tinha por hábito só ir para a agência por volta do meio-dia. As razões eram fundadas: “Já sabia que não ia ter espaço mental para fazer a minha função se estivesse o dia todo na agência; é a tal coisa, as pessoas precisam de ti, as equipas precisam de ti. Se não me resguardasse e se não tivesse aquelas primeiras horas da manhã em casa, em que avisava: não estou disponível para reuniões, nem para calls, nem para nada, eu seria devorada o dia inteiro pelas necessidades todas que existem e pelos desafios inerentes a gerir equipas totalmente multidisciplinares, que vão desde os criativos, aos data specialists, aos UX designers, aos estrategas, aos clientes, toda uma panóplia de coisas que tu tens de gerir”.

Com o confinamento, a gestão das rotinas da agência tornou-se ainda mais exigente: cada trabalho é sempre desenvolvido por equipas de 10 a 15 pessoas e agora era necessário gerir os que continuaram a ir à agência e os que ficaram a trabalhar remotamente. Houve necessidade de encontrar novas estratégias de trabalho em equipa. Montar processos de governence foi a solução encontrada pela comOn: “Tens um projeto para fazer, tens um cliente para gerir, por mais trabalho que dê, preparas uma governence: este é o cliente X, tem este fuso horário, tem estas necessidades e o projeto para criar; cada um tem de fazer o seu trabalho: o criativo, o account, seja quem for. Todos eles têm especificidades diferentes, mas há momentos à 2ª, 4ª e 6ª em que todos se juntam, fazem o status e partilham o que têm feito”. Para quem lidera, o método permitiu encontrar um ponto de equilíbrio, por atender às diferentes necessidades da equipa: “Isso permite que tu consigas ter momentos em que as pessoas estão juntas, partilham o que fizeram, mostram os resultados, responsabilizam-se; e ter outros momentos em que todos têm flexibilidade, cada um está sossegado no seu canto, a fazer a sua parte do trabalho. Se toda a gente estiver alinhada com isto, incluindo o próprio cliente - e aqui o trabalho já é um bocadinho meu -, isso pode ser uma forma de conseguir contornar essa junção de individualidade de cada tarefa com o coletivo, e conseguir um bom resultado final, independentemente do que tu faças”, esclarece esta managing director.



INÊS CARVALHO
comOn



Os próximos tempos vão continuar a obrigar a uma afinação constante dos novos modelos de gestão: “O que vai ser mais desafiante e interessante neste momento é encontrar esse sweet spot: tu consegues respeitar a liberdade dos pais com filhos, das pessoas que gostam de estar em casa e das que preferem estar juntas; e, ao mesmo tempo, consegues que as equipas trabalhem, funcionem, se autorregulem sem que isso seja uma dor de cabeça para as lideranças” remata Inês Carvalho.

Inês Carvalho, Managing Director da comOn

Flexibilidade e pontos de encontro

Para Steve Colmar, diretor criativo executivo da Publicis a principal aprendizagem retirada do tempo de confinamento foi aprender a ser flexível na vida pessoal e profissional. No segundo confinamento, optou por ir todos os dias à agência, que estava completamente vazia, “tive de encontrar o meu próprio balanço, o que tinha mais a ver comigo e funcionava melhor para mim; comecei a ir para a agência para ter um momento de foco; mas quando saísse, às 7h, às 9h ou às 11 da noite, ia para casa, desligava e desconectava”.

Como se volta para o escritório, é o grande desafio debatido em longas calls no grupo Publicis. A flexibilidade vai continuar, promete, mas a cultura desta agência é o presencial, “é a cultura que temos de respirar”. De momento tem havido rotação de equipas, “para mostrar que é bom ir à agência”. Ter 50% das pessoas na agência e outro tanto fora, era o modelo ideal desde que o trabalho fosse entregue a horas, afirma este criativo brasileiro há 12 anos em Portugal. Outra das preocupações do grupo Publicis é a formação de juniores neste contexto. “Eles têm de estar junto do sénior”.

Steve Colmar, Diretor Criativo Executivo na Publicis Lisboa



STEVE COLMAR
Publicis Lisboa

Criar sem hierarquias

Reconhece o bom que foi trabalhar em agência, há 11 anos em dupla criativa com Mafalda Quintela, mas reconhece que não gostava de passar muitas horas no local de trabalho: “Eu e a Mafalda sentimo-nos sempre claustrofóbicos na agência e, sempre que possível, pirávamo-nos; mas quando havia um fogo, algo urgente, íamos à agência; mas sempre trabalhamos por tarefas”, afirma Francisco Chatimsky, da dupla mafalda&francisco. Ao contrário de algumas vozes nesta tertúlia, o estar fora da agência era para a dupla: “uma oportunidade para filtrar o que não é importante; no espaço de trabalho perde-se muito tempo em coisinhas e nós fugíamos disso, só nos ligavam quando era importante”.

No período pós confinamento deixaram a sociedade e a direção criativa da Hotel e apresentam-se como mafalda&francisco, num plano independente. “Queríamos fazer projetos alternativos, ter esta liberdade de que muitos criativos falam”, esclarece. Como dupla, têm uma linha de pensamento muito próprio: “Os cinco dias por semana não são estruturantes, não faz sentido entrar às 9h e sair às 6h, isso não faz de mim melhor criativo”, afirma. Escolheram não ter um espaço físico.

Para Francisco Chatimsky, a cultura de uma empresa, é algo mental fundado “no espírito de equipa, no estarmos uns para os outros, no criar laços, isso é o mais importante”. O passo seguinte, no atual momento de transição na indústria criativa, afiança, “é não haver hierarquia, olharmo-nos todos como pares”.

Francisco Chatimsky, mafalda&francisco



Realidade virtual, trabalho real

O criativo Fábio Ozório acaba de dizer adeus ao trabalho de freelancer e integra a equipa da VML Y&R Nova York. “Apesar de ter toda a liberdade, esse não é o meu perfil criativo, mas agora posso trabalhar remoto”, justifica. Atualmente prefere “trabalhar de casa, não estar num lugar fixo”. Algo que tem observado no mercado e que o deixa triste é o facto de “Hoje em dia não se parar de trabalhar, é 24/24 horas, uma cultura de exploração do trabalhador e isso não está certo, as empresas estão perdendo funcionários”. Este brasileiro a viver em Nova York sublinha ainda que “A nova geração de criativos tem um mindset muito diferente do nosso e isso vai ter de mudar, é este o momento de mudança”, acredita.

Noutro patamar, Fábio Ozório chama a atenção para o facto de algumas empresas estarem a investir em escritórios digitais: “Mixed reality, virtual reality e tudo o mais que está vindo, muitas empresas já estão investindo em escritórios que só existem online; parece utópico, mas não é, está muito mais próximo do que a gente pensa”. E concretiza dando o seu exemplo: “Uma coisa de que sinto falta é poder estar com o meu dupla, presencialmente; se eu puder com uns óculos de VR, trabalhar com ele do meu lado, ele nos EUA e eu em Espanha, por exemplo”, era o ideal. E na indústria criativa há já quem esteja a investir nesta tecnologia, revela: “Ainda estão em fase de protótipo, mas tenho a certeza, daqui para a frente, muitas agências vão investir mais e mais em tentar, pelo menos, experimentar essas novas tecnologias e em como isso vai funcionar, principalmente para os criativos que têm de realmente estar juntos”, afirma. De momento, “eu prefiro estar com a minha família, prefiro estar viajando, mas sinto muita falta como criativo de estar num ambiente com outras pessoas compartilhando novas ideias”.



Fazer acontecer fora de horas

Saber estar em equipa e saber a função que cada elemento desempenha, é o essencial para que o trabalho decorra sem grandes dificuldades, sugere o produtor Miguel Marques. E dá o seu próprio exemplo: “Na última agência em que trabalhei, éramos 15 pessoas e em 90% do tempo eu estava fora da agência, andava a montar projetos e a fazer as coisas acontecer; só reunia para briefar a equipa sobre o que se passava”.

O confinamento obrigou as pessoas a repensarem o modelo de trabalho. Para este profissional, “cada empresa deve encontrar a solução que melhor se adapte às funções de cada um; precisa de trabalhadores das 9h às 5h, mas também há quem tenha de trabalhar das 5h à meia-noite, para a coisa acontecer e estar pronta no dia a seguir”.

Miguel Marques, Produtor e sócio CCP



Presencial e alguma flexibilidade

O diretor editorial do Imagens de Marca não tem dúvidas de que o trabalho presencial vai voltar em força. “Parece-me que as maiores empresas não vão aguentar muito tempo o trabalho híbrido; devem regressar a 100% com um ou dois dias mais flexíveis, sem a rigidez de horários das 9h às 6h”. Pode também haver outra razão para este modelo de trabalho: “Há a necessidade de centralizar e de manter a cultura da empresa”. Há tarefas específicas de uma produtora que não podem ser desempenhadas remotamente: “Acho difícil uns estarem em casa à segunda e outros à quarta, promove o desencontro; no escritório é onde conseguimos pensar e estruturar o trabalho”. E, ao tomar o pulso ao que vai observando, Fernando Paula adverte: “O trabalho híbrido vai acabar por diluir-se, pelo que vou sentindo”.

Fernando Paula, Diretor Editorial do Imagens de Marca



FERNANDO PAULA
Imagens de Marca

Mais regras para clientes e chefias

No trabalho desenvolvido no GroupM, o lema de trabalho sempre foi: máxima liberdade, máxima responsabilidade, afirma Diana Teixeira. Para esta profissional o modelo híbrido resultou bem durante a pandemia: “A nossa equipa aumentou o rendimento no trabalho, acredito que este modelo veio para ficar”, garante. Há pessoas que gostam de ir para a agência para se concentrarem, há quem prefira ir dois ou três dias ao escritório. Mas adverte para um detalhe que pode tornar-se num abuso: “Tem de haver regras de clientes e chefias para não se achar que por estarem em casa os trabalhadores estão sempre disponíveis”. As equipas e as lideranças têm de adaptar metodologias à nova realidade para que tudo funcione sem abusos.

Diana Teixeira, Branded Content Manager GroupM



DIANA TEIXEIRA
GroupM

Produtividade e vários fusos horários

Há muito a ser dono do próprio tempo, José Ricardo Monteiro recorda que quando trabalhava em dupla como criativo, gostava de trabalhar fora de portas, “escondidos num café ou num restaurante”. E as melhores ideias como criativo “vieram quando estava a nadar ou a andar de mota”. E é com preocupação que olha para quem esteja neste momento a entrar na área criativa: “É dramático para os estagiários, dois anos sem ensinar ninguém; eu aprendi tudo nas agências, a tentar e falhar”. Hoje trabalha como freelancer para uma marca internacional com rotinas muito próprias: “Durante três meses do ano estamos em trabalho imersivo, 24 sobre 24 horas num bunker com mais 1500 pessoas; no resto do ano tenho liberdade total”. A essa liberdade tem de responder com a mesma dose de responsabilidade: “Gosto de trabalhar das 7h às 11h da manhã e depois regresso ao trabalho das 18h até bastante tarde”, às vezes 1h ou 2h da madrugada. Esta pulverização total do trabalho permite-lhe trabalhar com todos os fusos horários. Uma experiência que qualifica de “enriquecedora, mas não é para toda a gente”, até porque aquela empresa só trabalha com super seniores.

José Ricardo Monteiro, diretor criativo freelancer e vogal da direção CCP



JOSÉ RICARDO MONTEIRO
freelancer

Escritório: liberdade para frequentar

Chegado à consultora Everis, um dia por semana o trabalho era feito em modo remoto. Confessa Pedro Lavinha: “De início, era muito estranho para mim, mas funcionava”. Com a pandemia, ficou todos os dias a trabalhar a partir de casa e o lema da empresa, mais do que nunca, a ser posto à prova: máxima liberdade e máxima responsabilidade. Atualmente, regista este profissional: “O nosso CEO acaba de determinar como que daqui para a frente, os trabalhadores podem trabalhar no escritório ou remotamente. Mas tudo depende do projeto e do cliente que se está a trabalhar”.

Outro aspeto importante: dado que há pessoas a trabalhar nas instalações dos clientes, a empresa vai tentar que estes mesmos clientes aceitem as novas regras da Everis: “Se nos impusermos e dissermos: esta é a cultura da nossa empresa – estaremos a reter talento, porque as pessoas querem esta forma de trabalhar”, afirma. E no que respeita ao desafio de manter a cultura da empresa, continua o mesmo responsável: “Nós criamos eventos e formas de ir à empresa sem que as pessoas sejam obrigadas a ir lá; temos reuniões semanais, quem quiser vai ao escritório e quem quiser participa a partir de casa; e depois vamos conviver uns com os outros”, conclui.

Pedro Lavinha, Head of Experience Design, NTT DATA



O colaborador também manda

Joana Margalha, managing diretor na comOn, observa o quanto a vida das empresas mudou com a chegada da pandemia: “Estamos em dois anos a mudar convenções que há décadas estavam estabelecidas nas nossas vidas; não há certezas de nada, eu própria tenho muitas dúvidas sobre adotar o modelo híbrido, criar a obrigatoriedade de as pessoas voltarem à agência poderá ser um problema”. Nesta mudança, continua Joana Margalha: “A flexibilidade tem de ser o mote e a individualidade das pessoas considerada: sempre fomos habituados a que as empresas ditassem as regras, hoje são os colaboradores que ditam as regras”. Numa agência onde metade das pessoas tem menos de 30 anos, há um ajuste que tem de ser feito: “Se não houver adaptação das empresas, muito dificilmente as coisas vão acontecer, porque não vai haver ligação, não vai haver respeito, uma série de coisas que potenciam e ajudam a que o trabalho corra da melhor forma”. Mais, completa: “Estes colaboradores vêm o trabalho de uma forma completamente diferente das convenções que eu tinha; e também vieram desafiar-nos em muitas coisas”.

Na comOn sucedeu algo inesperado: “Tenho colegas meus que durante a pandemia mudaram-se para o Porto; se eu quero manter aquele recurso, vou obrigá-lo a cumprir um modelo híbrido, em que tem de ir à agência dois ou três dias? Valerá a pena perder aquele talento porque vou obrigá-lo a vir do Porto, onde ele voltou a ter a família, a ter as pessoas que mais gostava ao pé dele?” Gerir todas estas sensibilidades, exige ao empregador equilíbrio na tomada de decisões: “Quanto mais intransigente for o discurso das empresas – a empresa manda assim! –, mais vamos perder as pessoas”, adverte Joana Margalha. E hoje em dia a concorrência é o mundo inteiro. Na comOn, a dinâmica atual é assumidamente de test&learn: “Sem certezas absolutas, não sei se vai funcionar; vamos experimentar o híbrido, vamos dar o benefício da dúvida; mas o que as pessoas vão lá fazer à agência não é trabalhar como nos outros dias todos, é criar momentos em que a equipa possa assistir a uma conferência, ou alguém possa partilhar um projeto para a equipa toda; vamos tentar encontrar aqui algumas dinâmicas”. Um dia de cada vez: “Sem tentar criar verdades absolutas sobre o que isto é, porque ninguém sabe, estamos a viver tudo pela primeira vez”, remata.



JOANA MARGALHA
comOn

Joana Margalha, Managing Director na comOn

Custos com o local de trabalho

A grande questão do momento para Vasco Perestrelo é como se gere o trabalho. “Na MOP todas as pessoas querem vir trabalhar para a empresa, mas se quisermos ter os recursos humanos a trabalhar em casa, isso não está sequer na lei, não há enquadramento legal definido”, avisa.

Outro aspeto que preocupa o CEO da MOP são as rendas, um dos grandes custos do negócio das agências – a par do hardware e os custos com o pessoal. “De repente, nas indústrias que estão mais em crise, isso é uma tentação louca porque hipoteticamente posso ter um custo zero de renda por metro quadrado”. Nas empresas de serviços uma das questões que se coloca é se a tarefa pode ser feita no escritório ou em casa. “Em 90% dos casos a tarefa em si é sempre passível de fazer-se em casa; o tema de facto é a questão cultural; nas indústrias mais criativas não interessa o presente, interessa como se forma o tipo de amanhã, ele em casa a falar sempre com o mesmo interlocutor, a resolver exercícios que vai fazer uma vez, mas não vai aprender, não vai interagir com este e com aquele - isso é que falta resolver”. Para Vasco Perestrelo, nada bate o contacto diário na criação e transmissão da cultura de uma empresa: “Ao fazermos festas e encontros, não se vai aprender nada, vai-se beber copos; mas isso não resolve a questão: qual o efeito de estar numa agência, num ambiente criativo, ouvir uma ideia ali, passar e ver – não quer dizer que não haja outras maneiras de fazer esta aprendizagem, mas nunca ninguém pensou que isso era uma coisa importante a fazer, porque isso acontecia naturalmente”. Importa que as empresas promovam o sentimento de pertença: De contrário, pode cair-se no polo oposto: “No limite, é indiferente trabalhar numa agência A ou B; se não houver um trabalho conjunto que potencie a aprendizagem, fica tudo um commodity”, sentencia.

Vasco Prestrelo, CEO da MOP – Multimedia Outdoors Portugal

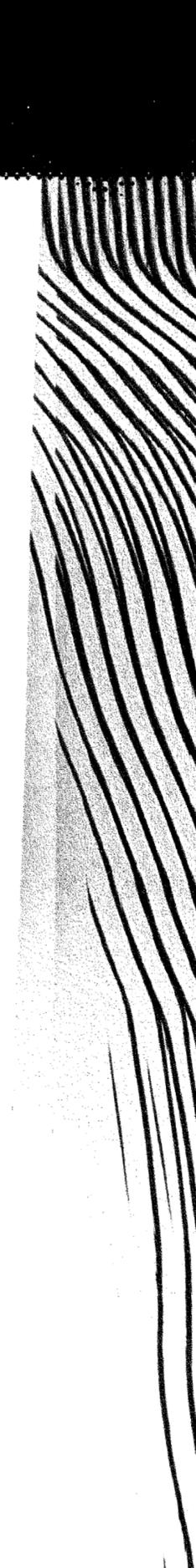


O social como cola da equipa

A trabalhar há dois anos na Polónia, para a Jerónimo Martins, o estratega Sérgio Santos recentemente participou no processo de seleção de uma diretora de estratégia polaca, por Zoom, e uma das primeiras questões que ela colocou foi se podia trabalhar a partir de casa. “O trabalho remoto já se tornou numa espécie de currency, de moeda de troca e de negociação quando as pessoas estão a mudar de emprego”. Obviamente ela é uma pessoa sénior e a resposta foi afirmativa. Agora quando Sérgio Santos esteve na Polónia, porque ultimamente tem estado a trabalhar remoto mais tempo a partir de Lisboa, teve a oportunidade de a conhecer pessoalmente e de ficar a ter melhor noção do trabalho que desenvolve. O escritório em Varsóvia é satélite e as pessoas só vão lá quando têm reuniões. Nos últimos dez dias que lá esteve, uma das questões com que se debateu foi com a reorganização do espaço num modelo híbrido: “Às tantas tinha uma dupla de criativos polacos dentro da agência e queriam trabalhar juntos fisicamente em dupla, queriam ter o espaço deles; eu estava com uma colega; apareceu a diretora de conta porque tinha de ir buscar documentos e tratar de umas coisas e às tantas, há uma determinada hora em que tínhamos de fazer uma apresentação ao cliente; tenho pessoas distribuídas em casa, tenho cinco pessoas dentro do escritório e dizemos: agora vamos todos ligar o Zoom, vai tu para aquela sala, não, fico nesta; às tantas estamos ligados por uma plataforma de videoconferência que é o zoom e dentro do próprio escritório não temos espaço para podermos estar no escritório, o que é estranho”, observa.

Ainda sobre este tema, houve nos últimos tempos duas afirmações “interessantes” que chamaram a atenção de Sérgio Santos e que quis partilhar com os presentes. Uma, do humorista Bruno Nogueira: “O criativo não precisa de zona de trabalho como o empreiteiro precisa do estaleiro, ou o polícia das ruas para fazer o seu trabalho”. Outra, é de José Neves, o fundador da Farfetch. “É impossível criar uma cultura de empresa à distância”. O diretor de estratégia da Duda em Varsóvia afirma: “Não sei onde está a solução, nem tanto à esquerda, nem tanto à direita”. De uma coisa não tem dúvidas, tem de haver espaço para as equipas conversarem de maneira





mais informal. “Propus isso hoje a uns colegas, haver um Zoom semanalmente, de duas em duas semanas ou no final do mês só para falarmos, dizer disparates, termos um sentido de pertença; é o social que também serve de cola”, remata.

Sérgio Santos, Diretor de Estratégia, Duda, Polónia



É preciso o match entre o líder e a equipa

Mal chegou do Brasil, a produtora de áudio Lara Borges começou logo a trabalhar remotamente. Dois anos antes da pandemia, esse modo de trabalhar provocava a reserva de alguns: “No início as pessoas não compreendiam muito bem como funcionava esta dinâmica, mas depois com o tempo foram gradualmente ganhando um pouquinho mais de confiança no meu trabalho”. E continua: “Até abrimos o nosso próprio estúdio aqui (2018), trabalhávamos maioritariamente com equipas fora de Portugal”. A grande vantagem de quem trabalha nesta área, destaca Lara Borges, “é trabalhar com pessoas de vários lugares”. Como trabalha com músicos, muitos têm estúdios dentro das próprias casas, é trabalho e hobby. “Trabalhamos com pessoas que são muito boas em coisas específicas, mas nem sempre estão no mesmo lugar: podemos trabalhar com alguém que é muito bom em eletrónica, mas nem sempre ele trabalha com outro igualmente bom em música clássica – e eu acho que essa é uma vantagem, conseguir trabalhar com pessoas de vários lugares”. Cabe ao líder escolher os melhores do mercado em cada área para compor o trabalho final.

“Aqui o líder da empresa tem de saber muito bem com quem quer trabalhar e quem quer contratar. Mas a responsabilidade é também de quem quer ser contratado, ele deve questionar-se se quer trabalhar naquela empresa, com determinada cultura; por esta altura, está todo mundo ponderando: será que eu quero trabalhar com uma pessoa que quer só trabalhar remotamente? será que eu quero ser obrigada trabalhar das 9h às 6h numa organização?”

Para a Project Manager da Sonido, o líder tem um papel determinante na cultura da organização: “O líder deve fazer a análise de como ele funciona, como a forma de trabalho funciona, como a cultura funciona e aí definir o caminho; mas o meu caminho pode não ser o mesmo que o seu. É mesmo essa discussão que deve ser trazida para dentro da organização, que é super importante, e avaliar entre todos o que pode ser mais interessante e comum entre eles”. No fundo, para que a empresa funcione, importa encontrar um match entre quem lidera e quem é liderado.

Lara Borges, Project Manager, Sonido Portugal



LARA BORGES
Sonido

As

TRABALHO

Tertúlias

&

do

CONHAQUE

CCP



Tertulia "Como organizar novas equipas de trabalho? O trabalho híbrido é funcional? Onde fica a cultura da empresa?"

Trabalho e Conhaque "Como organizar novas equipas de trabalho? O trabalho híbrido é funcional? Onde fica a cultura da empresa?" realizou-se no dia 29 de setembro no espaço LOHAD.

Obrigado a todos os participantes: Andreia Ribeiro, André Sentieiro, Diana Teixeira, Diogo Conceição, Fábio Ozório, Fernando Paula, Francisco Chatimsky, Guilherme Vasques, Inês Carvalho, Ivo Purvis, Joana Margalha, José Ricardo Monteiro, Lara Borges, Manuela Garcia, Mário Miguel, Miguel Marques, Pedro Almeida, Pedro Lavinha, Ruben Ferreira Duarte, Rudolfo Gonsalves, Sérgio Santos, Steve Colmar, Susana Albuquerque, Vasco Perestrelo.

Jantar com assinatura do Chef Vitor Adão.

Resumo da conversa realizado pela jornalista Manuela Simões Garcia.