



aicep Portugal Global

PORTUGAL EXPORTA

TENDÊNCIAS EM GESTÃO E MARKETING INTERNACIONAL AGROALIMENTAR

TELETRABALHO E *SOFT MANAGING*
NAS EMPRESAS DE AGROALIMENTAR

JULHO/2022



aicep Portugal Global

management & marketing
FutureCast Lab_iscte

COMPETE
2020

PORTUGAL
2020

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



ÍNDICE

CONCEITO.....	3
O teletrabalho antes da pandemia	3
O teletrabalho na pandemia	4
O teletrabalho no futuro	4
EXEMPLOS DE IMPACTO DO TELETRABALHO E <i>SOFT MANAGING</i>	7
Unilever	7
Sumol+Compal.....	8
IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO E <i>SOFT MANAGING</i> NA GESTÃO E NO MARKETING	9
Liderança em teletrabalho.....	11
Passos para gerir em teletrabalho.....	12

CONCEITO

Na prática, o teletrabalho é um acordo que permite que um funcionário desenvolva trabalho, durante a totalidade ou parte do seu horário regular e pago, num local alternativo preestabelecido (como em casa ou num centro de teletrabalho). Esta definição de teletrabalho inclui o que geralmente é chamado de trabalho remoto, mas não abarca o trabalho realizado durante viagens profissionais ou em situações de trabalho móvel. O teletrabalho já vinha sendo pontualmente adotado por diversas empresas de todo o mundo antes da pandemia, inclusivamente nalgumas situações da área Agroalimentar, mas com a propagação da COVID-19 e os confinamentos dela resultante tornou-se prática obrigatória para muitos milhões de pessoas, alcançando resultados tão positivos que se prevê venha a perpetuar-se no tempo.

Se é o seu primeiro contacto com um *digest*, sugere-se que leia antes a página final deste documento, onde terá acesso ao enquadramento geral do programa e à forma de tirar o melhor partido desta tendência.

O TELETRABALHO ANTES DA PANDEMIA

Apesar de ter sido generalizado e globalizado com o advento da pandemia da COVID-19, o **teletrabalho já vinha sendo adotado em diversas empresas, de variados setores, há alguns anos.** Isso acontecia, porém, de uma forma pontual, não se registando uma evolução significativa com o passar dos anos. De facto, **em 2019, apenas 5,4% dos trabalhadores da União Europeia trabalhava habitualmente a partir de sua casa** – uma percentagem que permanecia quase inalterada desde 2009. No entanto, no mesmo período, a percentagem de profissionais que trabalhava pelo menos pontualmente a partir do seu domicílio aumentou de 5,2% em 2009 para 9% em 2019.

Nestes 10 anos, **trabalhar a partir de casa era consideravelmente mais comum entre os trabalhadores independentes do que entre os que trabalhavam por conta de outrem**, embora essa situação tenha aumentado de forma semelhante para ambas as categorias na última década. **Em 2019, quase 36% dos trabalhadores por conta própria trabalhavam pontual ou habitualmente a partir de casa na UE**, contra 30% em 2009, com a prevalência do teletrabalho

entre os trabalhadores dependentes a ser ligeiramente superior a 11% em 2019, contra 7,5% em 2009.

O TELETRABALHO NA PANDEMIA

Com a eclosão da pandemia, o **teletrabalho atingiu um ponto de inflexão**, à medida que mais e mais empresas e organizações introduziram esta solução num esforço para manter os seus funcionários seguros, ao mesmo tempo que garantiam o funcionamento. No entanto, dadas as grandes diferenças em experiência com o teletrabalho e outros fatores críticos, a **transição para o teletrabalho pode ter sido mais desafiante para alguns trabalhadores, empregadores e países da União Europeia do que para outros**. Por exemplo, muitas empresas, sem as infraestruturas tecnológicas adequadas, podem ter encontrado dificuldades para reorganizar o seu trabalho em casa logo no início da COVID-19. Além disso, o facto de, em vários países da UE, mais de metade dos que foram colocados em teletrabalho não terem qualquer experiência nessa área, tornou sem dúvida a transição ainda mais difícil. Isto teve implicações importantes sobre o emprego, a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores, pelo menos no curto a médio prazo.

Apesar das dificuldades encontradas, o **teletrabalho conseguiu dar uma resposta positiva às limitações impostas pelos confinamentos** resultantes da pandemia. Na generalidade dos serviços a capacidade de resposta foi aumentando gradualmente ao longo dos meses, **correspondendo e adaptando-se às necessidades** à medida que estas surgiam.

O TELETRABALHO NO FUTURO

Em última análise, a disseminação do teletrabalho a longo prazo irá depender de uma vasta lista de fatores, incluindo o seu efeito sobre a produtividade e as condições de trabalho, bem como a sua contribuição para políticas mais amplas, como o digital e a sustentabilidade. Diversos indicadores sugerem que, em situações normais, as **pessoas que trabalham a partir de casa podem manter ou até mesmo aumentar a sua produtividade**, enquanto desfrutem de um melhor equilíbrio entre vida profissional e familiar.

A nova era de teletrabalho exigirá, por outro lado, um **uso muito mais vasto de novas formas de gestão e liderança** (*soft-managing*), mais baseadas na confiança e viradas para os resultados, bem como novas formas de trabalhar, em que **cada profissional deverá ser mais autónomo, mais flexível e mais bem-adaptado** às circunstâncias individuais e às preferências dos funcionários do que antes acontecia.

A **gestão baseada em resultados**, que já existia muito antes do teletrabalho, é uma **ferramenta utilizada para controlo estratégico** que usa ciclos de *feedback* para ajudar os gestores e líderes a monitorizar e atingir as metas estratégicas. Estes objetivos podem assumir a forma de resultados físicos, mudanças organizacionais ou comportamentais, alterações no fluxo de trabalho ou criação de contribuições para alcançar outros objetivos de nível superior. As informações dos resultados reais são usadas para prestação de contas, relatórios, comunicação e gerar *feedbacks* para a conceção e desenvolvimento de projetos e atividades operacionais.

Um sistema de gestão baseado em resultados implica que **todas as pessoas e organizações (players) que contribuem direta ou indiretamente para o resultado, mapeiem os seus processos, produtos e serviços**, mostrando de que forma contribuem para os resultados que se pretende alcançar, sendo essas informações utilizadas para identificar medidas apropriadas de progresso para a organização e para avaliar e premiar o desempenho dos seus profissionais.

Um dos receios da generalidade das organizações relativamente ao teletrabalho, numa situação excecional, como a pandemia da COVID-19 ou numa estratégia que possa vir a ser adotada de forma permanente, diz respeito aos seus reflexos para a produtividade. Essa questão começou a ser discutida logo no início da pandemia, mas um estudo do Management & Marketing FutureCast Lab, em maio de 2020, aquando dos primeiros confinamentos e numa altura em que as empresas estavam ainda a adaptar-se à realidade do trabalho remoto, mostra que, mesmo em condições de grande dificuldade, o **teletrabalho não tivera um impacto negativo na produtividade** dos profissionais, como pode ver-se na figura 1.

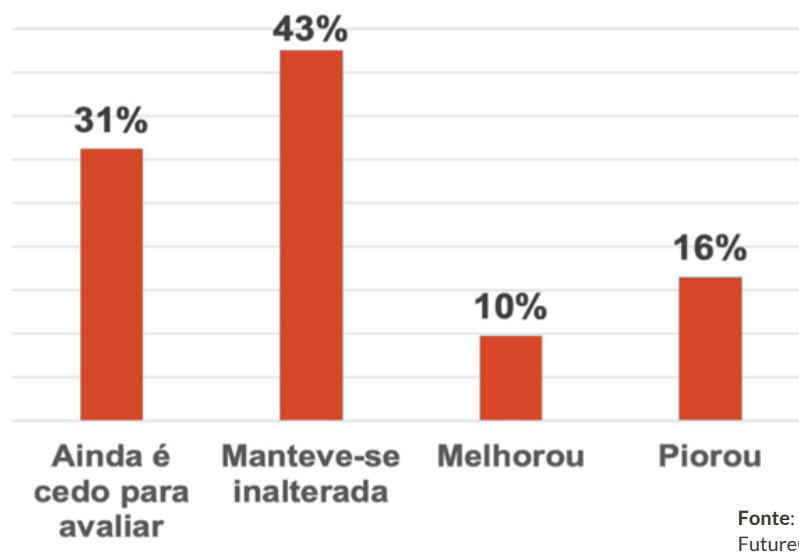


Figura 1 – Alterações da produtividade dos funcionários em situação de teletrabalho para as empresas portuguesas, em março de 2020



Para avaliar até que ponto a pandemia e a consequente passagem para teletrabalho tiveram influência na cultura das organizações, a consultora Quartz e a Qualitrics, uma empresa especializada em condições de trabalho e ambientes laborais, levaram a cabo um estudo junto de 2100 trabalhadores de 11 países de todo o mundo. Entre as principais conclusões pode concluir-se que uma **parte relevante das empresas referidas neste trabalho adotaram práticas e valores mais humanizados**, que permitiram um maior envolvimento dos funcionários, como pode ver-se na figura 2.

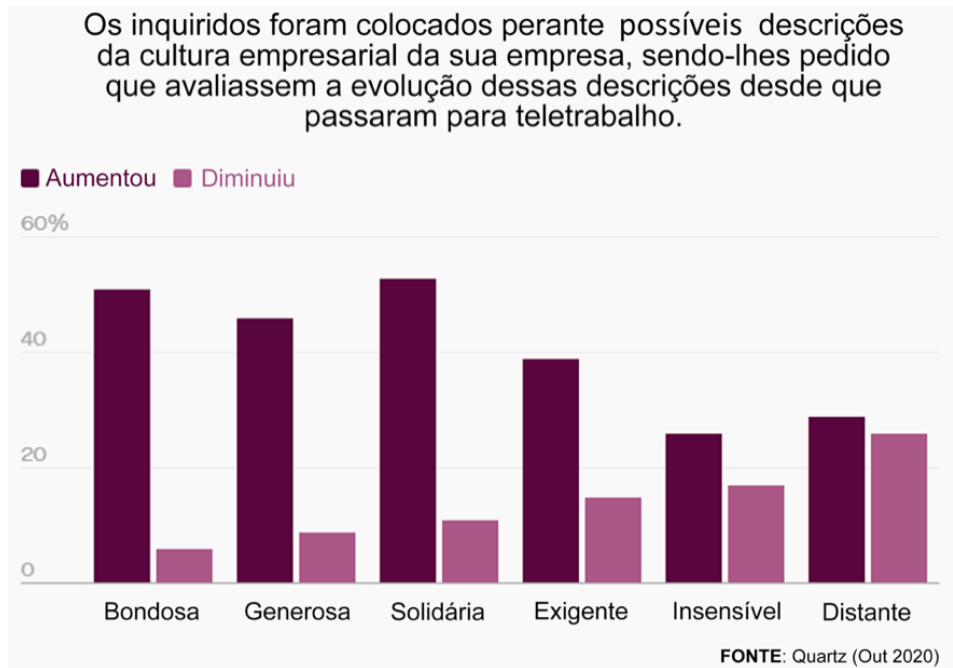


Figura 2 - Alterações da cultura organizacional com a COVID-19

Em suma, muitas organizações reagiram rapidamente à crise, implementando soluções de trabalho remoto desde o primeiro momento. Algumas introduziram logo um período experimental de teletrabalho para os seus funcionários – e em muitas delas a força de trabalho acabou por se manter assim durante os meses seguintes, sendo possível que no futuro tal continue a acontecer. **As empresas da fileira Agroalimentar e Bebidas que foram céleres a comunicar de forma transparente e aberta com os seus profissionais** sobre os processos e os riscos potenciais que a pandemia acarretava, bem como apoiando-os em todas as vertentes do teletrabalho, **saíram beneficiadas por equipas altamente motivadas**, um nível de confiança redobrado e um efeito positivo a longo prazo para a cultura organizacional.

EXEMPLOS DE IMPACTO DO TELETRABALHO E *SOFT MANAGING*

Nas empresas da fileira Agroalimentar e Bebidas a adoção do teletrabalho, especialmente após o aparecimento da pandemia da COVID-19, não foi tão generalizada como na maioria dos outros setores. Afinal, o grosso da atividade destas empresas é prioritário para a sociedade e exige o trabalho presencial da maior parte dos seus funcionários – nomeadamente os ligados às áreas de produção, logística e distribuição. Assim, neste ponto do *digest* apresentaremos exemplos de adoção de estratégias de teletrabalho e *soft managing* nas áreas em que tal foi possível.

Unilever

A **Unilever** é uma multinacional de produtos de grande consumo com sede em Londres, que foi fundada em 1929 através da fusão entre o fabricante britânico de sabões Lever e a empresa de margarinas holandesa Margarine Unie. Ao longo dos anos a empresa foi diversificando a sua atividade para além da produção de derivados dos óleos e gorduras, nomeadamente através da aquisição de diversas empresas, e está atualmente organizada em três divisões – Alimentar e Bebidas, Produtos para o Lar e Cuidados Pessoais e Beleza. Está **presente em 190 países e é, em termos de receitas, a terceira maior empresa de produtos de grande consumo do mundo.**

A Unilever está consciente de que a **dinâmica tradicional empregador-empregado já não é a mais adequada**, tanto para os trabalhadores como para as empresas. Cada vez mais, os **profissionais procuram empregos mais satisfatórios, tanto pessoal como profissionalmente.**

Na Unilever, as novas formas de trabalho visam, acima de tudo, ajudar as pessoas a manter os empregos e garantir que a empresa mantém os recursos de que necessita. Por outro lado, pretendem **dar resposta às necessidades de um local de trabalho cada vez mais automatizado**, onde o trabalho é dividido em tarefas e projetos. Desta forma é possível gerar oportunidades para aprender e trabalhar de forma diferente – para que as pessoas possam desfrutar de uma vida profissional gratificante.

Um dos modelos de trabalho que está a ser implementado é o **U-Work**, que oferece aos funcionários a **liberdade e flexibilidade normalmente associadas à prestação de serviços com a segurança e os benefícios dos trabalhadores efetivos.** No U-Work os profissionais não têm um papel fixo – trabalham em tarefas variadas e, entre tarefas, são livres para desempenhar outras

atividades que sejam importantes para eles. Recebem um valor fixo mensal e um conjunto de benefícios especialmente projetado, estejam ou não a desempenhar uma tarefa para a empresa.

A juntar a tudo isto, os trabalhadores podem organizar modelos de trabalho de acordo com os seus desejos ou necessidade – desde alguns dias por semana durante alguns meses, até fases curtas e concentradas de trabalho a tempo integral – e são pagos por cada tarefa desempenhada. Essa forma mais flexível de trabalhar traz muitos benefícios. Permite que os funcionários que o desejem possam reduzir as suas horas de trabalho à medida que envelhecem, que os pais que trabalham possam gerir o seu tempo de forma mais eficaz ou mesmo que os profissionais viajem ou estudem sem colocar em causa os seus empregos.

O U-Work também beneficia a Unilever. Os **gestores têm acesso, a todo o momento, a profissionais qualificados que estão familiarizados com a empresa** e que podem começar a trabalhar no imediato, evitando os custos ocultos de procurar profissionais externos que necessitarão de um período de formação e adaptação.

O modelo U-Work foi inicialmente testado no Reino Unido e, posteriormente, estendeu-se a outros sete países, incluindo Malásia, Argentina e África do Sul, prevendo-se que venha a generalizar-se por todo o grupo até 2030.

Conclusão: O desenvolvimento de novos modelos de trabalho e de gestão, como o U-Work, permite às empresas desta fileira identificar novas oportunidades que favoreçam tanto a organização como os seus funcionários

Sumol+Compal

A **Sumol+Compal**, empresa de bebidas não-alcoólicas, criada em 2008 pela fusão da Sumol e da Compal, implementou em 2021 **um sistema de relógio de ponto remoto** que permite o registo das entradas e saídas dos seus funcionários, estejam estes nas instalações da empresa, em deslocações de trabalho ou em teletrabalho, o que permite salvaguardar acidentes de trabalho e garantir o reporte de dados da atividade de cada um.

Através desta aplicação, desenvolvida pela tecnológica portuguesa Create IT, os colaboradores da empresa têm a possibilidade de, remotamente, **registar as suas horas de entrada, pausas e saída, bem como o local de onde estão a aceder.**

Antes da implementação desta solução, a Sumol+Compal reuniu cerca de 300 dos seus mais de 1200 trabalhadores numa reunião 100% digital para envolver a sua força de trabalho na decisão. Num contexto de confinamento e com grande parte da sua equipa em contingência, a adoção do relógio de ponto remoto permitiu uma adaptação rápida à nova realidade, garantindo a continuidade numa situação crítica onde era crucial manter uma gestão adequada da assiduidade.

Apesar de criada para dar resposta às especificidades do período pandémico, **esta solução deverá manter-se no futuro**, quando ficarem definidas as novas formas de trabalho na empresa.

Conclusão: A gestão da assiduidade e da produtividade das equipas de trabalho é uma necessidade para as empresas, tanto em situações extraordinárias como quando forem adotados os novos modelos de trabalho que o futuro certamente irá trazer.

IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO E SOFT MANAGING NA GESTÃO E NO MARKETING

Quando se fala das implicações da tendência Teletrabalho e *Soft Managing* nas empresas agroalimentares é necessário, antes de mais, identificar as **potenciais vantagens e desvantagens de uma estratégia de teletrabalho**, que apresentamos na figura 3 e que podem ter claros reflexos quando se trata de implementar uma estratégia de internacionalização da organização.



Figura 3 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho



FONTE: DHHS (2020)

Figura 4 – Razões para adotar o teletrabalho

Outra questão a que só o tempo pode responder é a da **capacidade das empresas em teletrabalho para enfrentarem a concorrência**. Não há certezas de como, no futuro, os consumidores alterarão o comportamento e se darão preferência às empresas com que têm contacto pessoal ou se, pelo contrário, aceitarão os contactos digitais. E o teletrabalho pode, até, “**democratizar**” a **concorrência** entre empresas, já que, com menor necessidade de investimentos, organizações de menor dimensão podem ganhar capacidade para atacar o mercado – e, até, para apostar na criação de novos modelos de negócio ou mesmo para se internacionalizarem. Perante tantas dúvidas, foram identificadas seis grandes razões para que as empresas optem pelo teletrabalho, sintetizadas na figura 4.

LIDERANÇA EM TELETRABALHO





Para além de todas as outras questões (alterações no comportamento de compra e consumo, recuperação das perdas, etc.), o teletrabalho nas empresas da fileira Agroalimentar e Bebidas, ainda que **limitado às áreas específicas das organizações em que o trabalho presencial não é fundamental**, representa, por si só, um desafio relevante para empresários e gestores. **Aos líderes empresariais será exigida a capacidade para se reinventarem** de forma a alcançarem os objetivos da organização, envolvendo os funcionários para criar um ambiente virtual de trabalho frutuoso e permitindo-lhes serem bem-sucedidos nas suas funções.

A liderança na nova realidade laboral baseada em teletrabalho será decisiva para que as empresas sobrevivam e cresçam. Quando se fala em liderança referimo-nos, normalmente, a um processo de influência para atingir os objetivos de uma organização. No ambiente de trabalho tradicional, essa influência é exercida não apenas por líderes formais, mas também por funcionários sem autoridade formal. Num ambiente de teletrabalho, a **influência dos líderes informais torna-se mais óbvia**, uma vez que estes podem influenciar a construção de equipas virtuais eficazes e funcionais para atingir os objetivos.

Do ponto de vista da gestão, o **teletrabalho pode ser favorecido por estruturas mais planas e descentralizadas**. O aumento da conectividade dentro das empresas, além da disponibilidade de informações, contribui para diminuir hierarquias e limites organizacionais, levando as empresas a trabalharem por projetos mais do que com recurso às estruturas tradicionais. Assim, os funcionários participam da criação de valor para as empresas.

Num ambiente de trabalho remoto, as **funções de gestão e liderança acabam por ser combinadas** e os gestores devem gerir o desempenho e implementar soluções sempre que necessário e criar e manter uma identidade de equipa, estabelecendo e partilhando uma visão, os valores corporativos e as metas organizacionais num ambiente de trabalho confiável. Além disso, no teletrabalho, considerando a redução da distância social e interpessoal, **os líderes devem ser mais democráticos, facilitando o acesso à informação e manifestando a sua disposição para manter uma comunicação aberta**.

Na figura 5 estão sintetizadas as principais formas para gestores e funcionários gerirem o teletrabalho de forma eficaz, em quatro vertentes primordiais – **adaptabilidade, missão, consistência e envolvimento**.

	Gestores	Funcionários
Adaptabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> Melhorar a tecnologia (<i>software, hardware, aplicações web</i>) e as capacidades necessárias para implementar o teletrabalho. Prever problemas e obstáculos e estar preparada para registar e partilhar o que estiver a funcionar, bem como os problemas a serem resolvidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Alavancar a tecnologia fornecida pela empresa, comunicando problemas e pedindo orientação. Usar a situação como oportunidade para o próprio e para os colegas. Partilhar informação para contribuir para melhorar.
Missão 	<ol style="list-style-type: none"> Salientar as principais prioridades, para que a equipa conheça o foco. Encorajar os funcionários a colocar questões sobre a empresa, a equipa e as prioridades. 	<ol style="list-style-type: none"> Focar-se no prioritário. Colocar questões para ficar ao corrente das prioridades e de eventuais alterações.
Consistência 	<ol style="list-style-type: none"> Comunicar frequentemente e de forma consistente, especialmente em tempos incertos, para transmitir segurança e estabilidade. 	<ol style="list-style-type: none"> Usar os valores-chave da empresa como orientação para ultrapassar a incerteza.
Envolvimento 	<ol style="list-style-type: none"> Ouvir os funcionários para entender os seus desafios e conhecer as suas sugestões. Capacitar os funcionários sobre como preferem gerir os seus horários e permitir flexibilidade. Manter a equidade na forma como o teletrabalho é implementado. 	<ol style="list-style-type: none"> Definir e comunicar o horário de trabalho, com a consciência de que pode ser alterado. Não hesitar em pedir que as reuniões sejam curtas se tiver obrigações familiares. Não levar o teletrabalho para além do que é fundamental.

FONTE: Denison (2020)

Figura 5 – 8 conselhos para gerir o teletrabalho de forma eficaz

PASSOS PARA GERIR EM TELETRABALHO

Ao contrário do que sucede noutros setores, nem todos os funcionários das empresas da fileira Agroalimentar e Bebidas têm a possibilidade para trabalhar remotamente. E, mesmo entre os que a têm, nem todos possuem a aptidão para o fazerem. Perante isso, a primeira questão a ser resolvida num processo de transição para o teletrabalho passa pela **identificação das áreas da**

empresa em que isso é possível, seguindo-se a **análise, caso a caso, dos trabalhadores** que se prevê possam adaptar-se à nova realidade.

Deixando de lado as áreas em que o teletrabalho não pode ser adotado (produção, transformação, logística, distribuição...), muitas outras há em que estas empresas podem beneficiar de profissionais em trabalho remoto. De facto, graças ao teletrabalho, torna-se possível às organizações **atrair profissionais de todo o mundo**, sem que a distância seja um óbice à eficiência e aos níveis de produtividade. Nos últimos anos viu-se, assim, surgir a figura dos “**nómadas digitais**”, profissionais que escolhem os locais mais aprazíveis para viver ou mais adequados aos seus outros interesses (praia, surf, etc.), **trabalhando remotamente para empresas situadas a milhares de quilómetros** de distância.

Em contrapartida, **são muitos os desafios que se colocam à liderança** em situação de teletrabalho, sendo isto especialmente relevante em empresas em que essa opção não é generalizada e em que muitos funcionários não sentem uma natural apetência pelo trabalho remoto. A experiência angariada durante os períodos de confinamento motivados pela COVID-19 permite identificar esses desafios e preparar as soluções mais adequadas a cada momento. A seguir apresentamos **alguns passos que devem ser levados em consideração pelas organizações e pelos seus líderes** para conseguir tirar o melhor partido dos funcionários em trabalho remoto.

1. Escolher a função certa

A primeira medida a tomar quando se pretende recorrer ao teletrabalho passa por assegurar que **cada funcionário desempenhará as funções adequadas para si**, a exemplo daquilo que deve fazer-se também no trabalho presencial. Como é óbvio, e já ficou dito, nem todas as funções de uma empresa da fileira Agroalimentar e Bebidas podem ser desempenhadas remotamente. A isso há que juntar o facto de que, para que o teletrabalho resulte, é necessária uma grande dose de confiança biunívoca entre o funcionário e a empresa.

Assim, na transição para o teletrabalho devem começar por ser identificadas as tarefas e funções em que faz sentido recorrer a esta solução, considerando que o trabalho remoto exige a cedência de autonomia ao profissional e obriga a uma muito maior flexibilidade tanto da organização como do funcionário.

2. Criar um acordo de trabalho remoto

A partir do momento em que ficou determinado que um funcionário é elegível para teletrabalho, deve ser formalizado um acordo entre o funcionário e a organização. Este documento define um período experimental para avaliar a capacidade de adaptação do profissional à nova forma de

trabalho e, além disso, deve prever a avaliação de até que ponto o funcionário vai ao encontro das expectativas da empresa.

3. Comunicar com transparência

Tal como ocorre no trabalho presencial, também numa organização em teletrabalho a **transparência na comunicação é um ponto crucial**. Um funcionário em teletrabalho deve estar contactável e disponível para qualquer colega durante as horas laborais, tal como estaria se estivesse no seu posto de trabalho convencional. Na realidade, o teletrabalho não pode ser um obstáculo a que ocorram discussões e trocas de ideias. Foi por esta razão que muitas empresas adotaram ferramentas específicas de comunicação, nomeadamente as que são disponibilizadas pela G Suite, da Google, que num único pacote oferece todas as ferramentas adequadas ao teletrabalho. Além disso, deve ter-se sempre em mente que o trabalho remoto pode facilitar o contacto entre equipas em diferentes fusos horários, em contexto internacional.

4. Subdividir tarefas

Dividindo um grande objetivo em etapas de menor dimensão ou objetivos parciais faz com que o progresso se torne mais facilmente visível e, ao mesmo tempo, facilita a gestão e a mensuração da tarefa – seja em trabalho presencial ou remoto. Desta forma, tanto a organização como o funcionário que desempenha a tarefa têm uma melhor perceção dos avanços alcançados e ganham motivação para prosseguir até alcançar o objetivo final inicialmente estabelecido.

5. Fazer o “controlo de temperatura”

As experiências das pessoas, as suas ideias e as suas vidas mudam continuamente. Daí que seja importante que os **gestores e os líderes reúnam individualmente com os membros das suas equipas** pelo menos de duas em duas semanas, garantindo que um “controlo de temperatura” faz parte do programa de cada uma destas reuniões. É fundamental **ter a perceção de como os funcionários se sentem** relativamente às suas tarefas e ao trabalho que estão a desenvolver e quais são os seus outros motivos de interesse.

Estas conversas permitem aos gestores identificar proactivamente potenciais problemas e encontrar rapidamente possibilidades de crescimento ou de melhoramento.

6. Medir o crescimento pessoal

A importância de estabelecer objetivos de carreira específicos e mensuráveis, monitorizando o progresso, oferecendo oportunidades de formação e de educação, etc., é uma ideia consensual. Mas um novo conceito tem vindo a ganhar importância nos últimos tempos, em especial depois de a COVID-19 ter alterado por completo aquilo a que estávamos acostumados: **investir nos sonhos dos funcionários**.

Compreender, de uma forma abrangente, **aquilo que cada pessoa pretende para a sua vida** – e como integrar isso no desenvolvimento da sua carreira – pode parecer algo desajustado dos tradicionais objetivos de uma empresa. No entanto, quando ajudamos alguém a concretizar os seus sonhos, essa pessoa ficará mais disponível para fazer por nós tudo o que estiver ao seu alcance, o que se torna mais relevante quando as pessoas trabalham à distância.

7. Estender as tarefas

Os funcionários devem ser motivados para **estenderem as tarefas que lhes são atribuídas**, levando-os além da zona de conforto do seu trabalho. Esta é uma excelente forma para os profissionais adquirirem novas capacidades e crescerem, sendo que ao mesmo tempo estarão a desenvolver trabalho que poderá ser útil à empresa. Trata-se de uma situação em que todas as partes envolvidas ficarão a ganhar e que criará um maior envolvimento com a força de trabalho, despertando a sua criatividade.

Inúmeras experiências desenvolvidas por empresas de diversos setores têm deixado claro que o **conhecimento e o desenvolvimento de competências são vitais para a saúde das organizações** e criam uma maior fidelização dos funcionários para com a empresa.

8. Fazer retroplaneamento

Um gestor focado em **atingir um objetivo anual** deve definir qual o ponto em que pretende estar no final do ano. A partir daí, podem ser **estabelecidos os objetivos que cada membro da equipa deve atingir em cada trimestre** (ou mês, ou semana...). Esta estratégia, denominada retroplaneamento, é especialmente relevante numa situação de teletrabalho, uma vez que permite ao empregado focar-se em objetivos a curto prazo que, no futuro, contribuirão para atingir o objetivo anual estabelecido.

9. Reforçar a cultura empresarial

Para manter e reforçar a cultura empresarial de uma organização, **devem manter-se conversas online com os funcionários que não visem apenas discussões de trabalho**. Isto poderá substituir as tradicionais “conversas da máquina de café” que têm lugar nos locais de trabalho físicos.

Uma boa forma de implementar esta estratégia sem que tal tenha como consequência conversas artificiais e forçadas passa por o responsável entrar *online* alguns minutos antes da hora marcada para a videoconferência para trocar impressões livremente com os funcionários e com os colegas. Esta solução permitirá algum tempo de contacto humano, transmitindo a sensação de que aconteceu por acaso.



A verdade é que o teletrabalho veio colocar em “pé de igualdade” as equipas, independentemente de estarem na sede da empresa ou numa filial noutra país, a milhares de quilómetros.

Antes de finalizar, é importante salientar a relevância de **transportar esta tendência para a prática**, fomentando, no imediato ou num momento mais oportuno, o **envolvimento nesta temática de toda a equipa de gestão** da empresa.

Podemos sugerir que agende uma reunião introdutória ao tema do **Teletrabalho e *Soft-Managing***, onde possam ser equacionados, por exemplo, os pontos seguintes:

- Identificar práticas de teletrabalho, tanto com as equipas que estão noutros países como com clientes e outros parceiros.
- Quais as áreas em que faz sentido recorrer ao teletrabalho de forma definitiva.
- Regime de permanência no posto de trabalho.
- Reunião de definição de princípios de gestão e de liderança das equipas em teletrabalho.
- Calendarização de reuniões ao longo do ano para reforço do espírito de equipa.



Projeto Tendências em Marketing e Gestão

Num mundo em mudança, marcado por uma acelerada transformação digital, as empresas portuguesas, para serem competitivas internacionalmente, precisam de manter o foco nas exigências atuais dos mercados e de identificar tendências com impacto na atividade empresarial e que as ajudem a preparar o futuro.

O que se entende por “tendência”?

Consideramos tendências como alterações que tendem a tornar-se padrão, ao nível social, dos comportamentos de pesquisa, compra e consumo, de tecnologia e outras áreas que, podendo não ser absolutamente recentes, ainda não são dominantes e cujos impactos alteram com a dinâmica dos mercados.

O que é o Management & Marketing FutureCast Lab?

Nascido em 2008, o Management & Marketing **FutureCast Lab** foi o 1º laboratório, na Europa, de identificação e análise de tendências de mercado, fruto de uma colaboração com o atual AUDAX, o centro de Inovação e Empreendedorismo do ISCTE, e uma dezena de grandes empresas, nacionais e multinacionais.

Ao longo dos anos, o Management & Marketing FutureCast Lab analisou mais de duas centenas de tendências de marketing e gestão, usando dezenas de metodologias inovadoras.

Como sugerimos que devam ser utilizados os *Digests* de tendências?

Sugere-se uma leitura cuidadosa destes documentos com a preocupação de responder à questão: “Pode esta tendência ter implicação na minha empresa, nos meus clientes e/ou nos meus fornecedores?”. Em caso afirmativo, ainda que o impacto da tendência possa apenas vir a verificar-se a médio prazo, será uma boa ideia dinamizar a discussão do conteúdo do(s) *Digest*(s) junto de outras pessoas da sua empresa, estimulando a sua leitura com base na preocupação acima, isto é, as implicações que os temas abordados possam ter no setor de atividade em causa.

Idealmente, o conteúdo destes documentos deve servir para promover, em cada empresa, uma reunião estruturada de debate sobre os impactos da tendência na empresa e no setor.

Desejamos-lhe uma ótima leitura e dinamização desta tendência!

A equipa da **AICEP** e do Management & Marketing **FutureCast Lab**



aicep Portugal Global

PORTUGAL EXPORTA

TENDÊNCIAS EM GESTÃO E MARKETING INTERNACIONAL

