



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GUIA PARA A LIDERANÇA
EM AMBIENTES DE CRISE**

LISBOA, 22 DE ABRIL DE 2020

ÍNDICE

EQUIPA DE PROJETO.....	3
APRESENTAÇÃO	4
INTRODUÇÃO.....	5
1.º DESAFIO. MUDAR O ESTILO DE LIDERANÇA.....	7
Afastar-se de abordagens binárias.....	7
Aumentar a flexibilidade	8
Manter a calma	8
Ouvir os trabalhadores	9
Ligar-se às pessoas	10
2.º DESAFIO. ADAPTAR A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	12
Ter um plano.....	12
Estabelecer prioridades.....	13
Manter-se focado no trabalho.....	14
Gerir a realidade em mudança	15
3.º DESAFIO. COMUNICAR COM CLAREZA	17
Planear a comunicação.....	17
Utilizar uma linguagem clara	18
4.º DESAFIO. GERIR O DESEMPENHO.....	19
Planear o trabalho e promover a colaboração virtual.....	19
Dar <i>feedback</i>	19
5.º DESAFIO. SER AUTÊNTICO	21
Expressar-se com autenticidade	21
Dar a cara	22
6.º DESAFIO. UTILIZAR A HONESTIDADE E A TRANSPARÊNCIA	23
Liderar com honestidade	23
Agir com transparência.....	23
7.º DESAFIO. DAR OPORTUNIDADE DE APRENDIZAGEM.....	24
Aprender a trabalhar de uma nova forma	24
Informar sobre os recursos de aprendizagem	24



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

8.º DESAFIO. CUIDAR DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA	25
Evitar as consequências.....	25
Os três elementos	25
ANEXOS. TESTEMUNHOS DE LIDERANÇA EM AMBIENTE DE CRISE	27
Testemunho da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).....	28
Testemunho do Gabinete de Segurança Nacional (GNS) / Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS).....	30
Testemunho do INA (Direção-Geral dos Trabalhadores em Funções Públicas)	32
Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM).....	33
RECURSOS CONSULTADOS	35

EQUIPA DE PROJETO

Abel Carreira

Diretor de Serviços

Direção de Serviços de Promoção da Inovação na Gestão (DSPIG)

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

António Gameiro Marques

Diretor-Geral

Gabinete Nacional de Segurança (GNS)

Carlos Caeiro Carapeto

Subdiretor-Geral

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

David Xavier

Secretário-Geral

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM)

Elsa Belo

Diretor de Serviços

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Luísa Proença

Diretora Nacional Adjunta

Polícia Judiciária (PJ)

Maria Isabel Grilo

Técnica Superior

Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais (DDMO)

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

APRESENTAÇÃO

O presente projeto está integrado no plano de trabalho colaborativo formulado no âmbito do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, (publicado no Diário da República, Série II, Parte C, 2.º Suplemento, n.º 58/2020, de 23 de março de 2020) que “define orientações para os serviços públicos em cumprimento do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, em execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março”.

Determina o número 11, do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, o seguinte:

“Em matéria de difusão de informação, instrumentos de apoio e práticas inovadoras de gestão e organização do trabalho, para proporcionar suporte a atividade dos serviços e dos trabalhadores em novos ambientes do trabalho, compete à equipa coordenadora do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, com o apoio de outros trabalhadores e dirigentes oriundos das entidades nela representadas e mediante o estabelecimento das parcerias que se afigurem necessárias.”

Este projeto, com a designação de “Guia para a Liderança em Ambientes de Crise” contribui para a concretização da orientação expressa no ponto i), do n.º 11 do referido despacho:

“O desenvolvimento de guias, orientações e outros instrumentos de apoio prático ao desenvolvimento de novos modelos de gestão e novas formas de organização do trabalho, incluindo o exercício de atividade em teletrabalho.”

INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19) introduziu uma mudança forçada a vários níveis, designadamente profissional, familiar, social e psicológico, que exigiu de todas as pessoas um grande esforço para encontrar novos elementos estabilizadores e reencontrar o seu equilíbrio. É isto que acontece numa crise, seja qual for a sua natureza. Os trabalhadores da administração pública viveram essa mudança repentina quando passaram a trabalhar em casa, na maioria dos casos, ou a trabalharem num ambiente com um fator de risco elevado para a sua saúde e dos seus familiares. Ao mesmo tempo, foi necessário assegurar a continuidade do serviço público e encontrar de trabalhar em equipa a partir de casa ou, num ambiente bastante alterado. Estas mudanças atingiram, de um modo ou de outro, todas as pessoas na administração pública. E todas elas esperaram, e esperam, receber informações e orientações claras que as ajudem a realizar o seu trabalho, a cumprir a sua missão e a sentir que continuam a fazer parte de um todo. É aqui que os líderes se encontram com o primeiro dos seus desafios: Adotar o estilo de liderança adequado à situação. Ou, de modo mais diretor, mudar o estilo de liderança. Porque a situação de crise não é compatível com os estilos de liderança utilizados quando essa crise não existia.

Na atual situação de pandemia muito se conjetura sobre quais as soluções de liderança que devem ser implementadas. Não existe uma fórmula mágica porque são as circunstâncias do momento, aliadas às características de cada líder e à complexidade do desafio, que determinam diferentes soluções de liderança. Há, no entanto, factos históricos, condizentes com o momento atual, que ajudam a compreender o impacto de incidentes disruptivos como o presente e dos quais retiramos práticas de liderança que podem ter efeitos extremamente positivos face aos muitos e complexos desafios que esta crise encerra. O comportamento e as atitudes dos líderes são bússolas absolutamente importantes para a criação de um *modus operandi* em situações de crise. Seja como for, importa ter presente que encontrar soluções eficazes pressupõe a utilização de competências estruturais que vão desde a capacidade de adaptação, a inovação e o pensamento crítico até à inteligência emocional. No lado das competências pessoais, os líderes que vão conseguir conduzir as suas organizações pela mudança que aí vem, são



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

aqueles que são ágeis, orientados para o exterior, com uma mentalidade disruptiva e que possuam habilidades de construção de relacionamentos que possam criar inclusão em diversas equipas e geografias.

Tendo isto presente, propomos algumas boas práticas de liderança.

1.º DESAFIO. MUDAR O ESTILO DE LIDERANÇA

Afastar-se de abordagens binárias

Uma liderança flexível capitaliza as oportunidades. Está atenta a tendências e a desenvolvimentos relevantes para implementar no seu contexto de trabalho, evidência receptividade ao conhecimento e procura novas e melhores formas de ser produtivo.

As lideranças com um pensamento binário não abrem espaço para o diálogo porque acreditam que as únicas respostas existentes dentro da organização são o sim ou o não. Para encarar o futuro é preciso estar aberto a todas as variáveis que existem entre esses dois polos.

É importante que os líderes se mantenham atualizados e reflitam sobre o modo como lideram as suas equipas, mantendo uma abertura permanente às mudanças que ocorrem no domínio das tecnologias e, sobretudo, na forma como as pessoas se relacionam.

PERIGOS DO PENSAMENTO BINÁRIO

“Existem perigos muito reais à liderança eficaz associada ao pensamento binário. Um é que os líderes formam opiniões antes que seja necessário fazê-lo e, no processo, fecham as suas mentes a factos e argumentos que podem subsequentemente chamar a sua atenção. O segundo perigo é o *flip-flopping*. Os líderes ouvem algo a favor de uma proposição e decidem naquele momento que a proposição deve ser verdadeira. Mais tarde, no mesmo dia, eles ouvem um argumento contra a proposição e decidem que a proposição deve ser falsa.” (Tradução nossa)

Sample, Steven B. (2008). “Thinking gray and free”. In: Joan Gallos (Editor). *Business Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey Bass. 2008. (p. 116).

Aumentar a flexibilidade

Frequentemente, as crises são laboratórios de experimentação e aprendizagem. A disponibilidade para ensaiar e implementar novas formas de organização do trabalho, são um exemplo que traduz a abertura para adotar diferentes práticas e modelos de trabalho (trabalho matricial, trabalho com equipas virtuais, reuniões e ações de capacitação à distância, realização de oficinas de trabalho em plataformas colaborativas, novos modos de interação e socialização, que previnam o isolamento social e os seus efeitos, entre outros).

Um modelo de liderança reducionista, baseado numa visão analítica das organizações, dividindo-as em componentes (unidades orgânicas), que não tenha em conta as relações fluídas entre essas partes, conduz a uma gestão segmentada e, não raras vezes, autocrática. Os líderes tornam-se inflexíveis e perdem capacidade de adaptação à complexidade do sistema.

A COMPLEXIDADE FATIADA

“Um sistema complexo não é constituído apenas pela soma de seus componentes, mas também pelos intrincados relacionamentos entre esses componentes. Ao "cortar" um sistema, o método analítico destrói o que procura compreender.” (Tradução nossa)

Cilliers, Paul (1998). *Complexity and Postmodernism: Understanding complex systems*. London and New York; Routledge (p. 2).

Manter a calma

As emoções são contagiosas e produzem efeitos de grupo. As emoções negativas são-no ainda mais. Cabe à liderança proporcionar segurança também do ponto de vista psicológico e emocional. Isso pode ser alcançado através de práticas como estas:

- Mantendo-se calmo e evidenciando autocontrolo, o que transmite coragem, capacidade de lidar com a pressão e com a frustração, e ao mesmo tempo, clareza de propósito para percorrer e indicar o caminho;

- Colocando a crise num quadro de referência, de controlo relativo, apontando factos, considerando os riscos e permanecendo positivo no percurso para a sua superação, o que lhe permite para continuar produtivo;
- Ouvindo e motivando as pessoas e as equipas, partilhando informação e trazendo-as para a realidade vivida, de modo a transformar agentes potenciais de problemas em agentes de soluções.
- Mantendo a atividade e os projetos, de forma adaptada, para que existem âncoras de estabilidade, para que se reforce o sentido de transitoriedade da crise e de propósito na vida profissional de todos os trabalhadores e dirigentes.

Ouvir os trabalhadores

Uma liderança consequente adota, no seu estilo, diferentes formas de proximidade, contacto e auscultação dos trabalhadores. A proximidade e o contacto permitem a realização de vários objetivos, nomeadamente, de presença institucional, de manifestação de interesse e preocupação com a individualidade do trabalhador, particularmente, em momentos de crise, de acompanhamento e conhecimento específico da atividade realizada. Tem potenciais efeitos positivos na identificação dos trabalhadores com liderança e com a organização onde estão inseridos. A auscultação permite manter uma perceção do ambiente de trabalho, recolher contributos sobre oportunidades de melhoria da execução dos processos e dos procedimentos, da execução de produtos e da prestação do serviço público.

Esta forma de liderar favorece ainda as oportunidades de colocar desafios e de identificar situação potenciais de patrocínio de *employee driven innovations* (inovação conduzida por trabalhadores) que elevem o valor social que entidade pública entrega aos cidadãos e aos agentes económicos. Acresce ao anterior a oportunidade de reconhecer que os colaboradores atravessam, em momentos de crise, uma ampla gama de emoções, começando pelas preocupações com a sua própria saúde e a dos seus, medos que podem ser acompanhados de forma direta, regular e positiva. Também aqui, é essencial que o líder consiga manter a equipa unida em torno de uma visão partilhada e de um propósito comum.

A liderança pode concretizar estas finalidades através de práticas como as seguintes:

- Praticar o *managing by walking around* (circular pela equipas de trabalho, no seu contexto natural, ou seja, no “terreno”);
- Apoiar os trabalhadores em situações de maior fragilidade, por razões de natureza pessoal (por exemplo, a assistência a filhos menores) ou profissional (por exemplo, a adaptação a novas as novas ferramentas de trabalho);
- Envolver o trabalhador em iniciativas e projetos que permitam contactos em momentos definidos de planeamento, monitorização ou avaliação do trabalho;
- Realizar reuniões de trabalho por unidades orgânicas;
- Realizar conferências, seminários, oficinas de trabalho e outras soluções de comunicação e trabalho colaborativo.

Ligar-se às pessoas

O espaço profissional, presencial ou virtual e à distância, representa, em média, um lugar significativo para a identidade pessoal e profissional de um trabalhador. Ao longo do seu percurso estabelece, desenvolve e mantém relações que contribuem para o seu crescimento pessoal e profissional. Neste trajeto, os líderes podem fazer a diferença no sentimento de pertença do trabalhador, no seu envolvimento com a entidade pública e na forma como defende os seus valores e se implica na realização das atividades e na concretização dos objetivos.

Em momentos de crise, as relações entre os trabalhadores e destes com os seus líderes podem constituir forças estruturantes, de identificação e de estabilização face a incertezas e dúvidas. Numa altura de incertezas, as pessoas anseiam por alguém com quem se identifiquem e em quem possam confiar, alguém que, mais do que lhes diga o que fazer, as inspire e oriente em função de um propósito comum a todos. Esperam, por isso também, uma comunicação com base na transparência, na confiança e na entreatajuda.

A atenção e a sensibilidade para os elementos descritos favorecem uma linha de atuação da liderança que seja promotora de:

- Parcerias, no trabalho colaborativo na entidade pública e com outras entidades públicas;
- Comunicação, através de *chats*, plataformas colaborativas, reuniões a distância e realização de trabalhos e de projetos colaborativos e transversais;
- Comunicação empática e atitudes e práticas cooperativas;
- Apresentação de desafios (por exemplo, realizar ações de *team building* a distância e virtualmente).

Deste modo, e em síntese, existe um roteiro de boas práticas que podem favorecer a adequação do seu estilo de liderança, nomeadamente:

- Navegar em função dos contextos, das tendências, das equipas e das pessoas, lendo a realidade e as suas tendências e promovendo respostas adaptativas rápidas;
- Investir no próprio equilíbrio entre o trabalho, a vida pessoal e a vida profissional, contrastando momentos intensos e prolongados de trabalho com outros de regeneração, repouso e diversão;
- Adotar abordagens diferentes, criativas e inovadoras, ensaiando e experimentando soluções para a entidade pública, para as equipas e para as pessoas, em termos da organização do trabalho e do serviço prestado;
- Enfrentar a crise com frontalidade e esperança (coragem), transmitindo a factualidade, a gestão do risco, realista e resiliente, e preparando para o futuro de “normalidade”;
- Valorizar as pessoas, acreditar que elas podem fazer a diferença, promovendo o seu desenvolvimento contínuo, desafiando-as a participar, e agir em coerência entre palavra e ação (*walk the talk*).

LIDERAR CORAJOSAMENTE DURANTE A CRISE

Harvard Business Publishing (2020). *How to Lead Courageously During the Crisis*. Webinar apresentada por Nancy Koehn em 14 de abril de 2020. Acessível em

<https://www.youtube.com/watch?v=4BJzZXyU14A>

2.º DESAFIO.

ADAPTAR A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Ter um plano

Uma das primeiras tarefas da liderança, numa situação de crise, é adaptar a organização do trabalho às novas circunstâncias. Tentar manter a mesma forma de trabalhar com as pessoas e com as equipas, considerando que a crise é algo passageiro e que a única diferença reside no facto de muitas pessoas estarem a trabalhar a partir de casa, pode ter um custo elevado na mobilização dos trabalhadores e no desempenho organizacional. A liderança que aguarda o fim da crise e das medidas excepcionais para voltar a trabalhar da mesma forma que o fazia antes da crise está a perder uma oportunidade de inovar e a colocar em risco a continuidade da criação de valor no serviço público.

Por isso mesmo, é muito importante ter um plano de trabalho para a situação de crise. Os instrumentos de gestão previstos na legislação podem não ser suficientes, embora tenham de ser respeitados. É aconselhável ter em conta os trabalhadores, mas também os parceiros, os destinatários dos serviços prestados, a comunidade e os recursos, designadamente financeiros.

PENSAR ESTRATEGICAMENTE COM CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO

“As coisas estão a mudar a um ritmo incrível. Crie um conjunto tático de etapas para essa nova maneira de trabalhar. Pense estrategicamente, conduza (e reconduza) o planeamento de cenários - Planos B, C e D - e esteja disposto a adaptar-se rapidamente.” (Tradução nossa)

Nevins, Mark (2020). *Leadership In The Time Of COVID-19*. Publicado na página da Forbes em 19 de março de 2020. Acessível em <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2020/03/19/leadership-in-the-time-of-covid-19/#ac512395e4e3>

Estabelecer prioridades

É prioritário identificar as tarefas em função da importância e da urgência, tendo presente que uma tarefa importante é a que traz valor e resultados e uma tarefa urgente é aquela que tem de ser cumprida. De acordo com chamado “Princípio de Eisenhower” (em teoria, descreve como o Presidente Dwight D. Eisenhower organizou sua carga de trabalho), as tarefas podem ser classificadas de acordo com uma matriz que produz quatro variáveis

- Urgentes e importantes;
- Urgentes e não importantes;
- Não urgentes e importantes;
- Não urgentes e não importantes.

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DAS TAREFAS

	IMPORTANTE	NÃO IMPORTANTE
URGENTE	Acrescentam valor e resultados e são de resolução imediata.	Não são de resolução imediata mas acrescentam valor e resultados.
NÃO URGENTE	São de resolução imediata mas não acrescentam valor.	Não acrescenta valor nem são de resolução imediata.

As tarefas urgentes e importantes são as que, além de serem prioritárias, trazem valor e resultados. As tarefas não urgentes e importantes, apesar de introduzirem pressão para a sua realização, são responsáveis por aumentar o valor e os resultados.

Em regra, aplicamos o nosso esforço na concretização de tarefas urgentes, quer sejam importantes ou não. Desperdiçamos muita energia na concretização de tarefas que não são importantes.

RESULTADO DA MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DAS TAREFAS

	IMPORTANTE	NÃO IMPORTANTE
URGENTE	Faça estas tarefas em primeiro lugar.	Agende estas tarefas para mais tarde.
NÃO URGENTE	Sempre que seja possível, delegue estas tarefas.	Ignore estas tarefas, não perca tempo com elas.

Fonte: Harmon, Kelly A. (2020). *Strategic Planning: How to make better decisions*. In: GovLoop: <https://www.govloop.com/community/blog/strategic-planning-how-to-make-better-decisions/>

Manter-se focado no trabalho

A dispersão é inimiga dos resultados. Tal como os trabalhadores, as chefias passaram a trabalhar em casa. O telemóvel pessoal e a conta pessoal nas plataformas digitais de videoconferências tornaram-se as formas privilegiadas para contactar os líderes. As barreiras físicas e institucionais (por exemplo, o secretariado) desapareceram, na maioria dos casos. A acessibilidade aumentou, mas as interrupções, em qualquer momento, também eclodiram.

Os líderes, com o trabalho a partir de casa, estão a trabalhar num ambiente onde, por norma, coabitam os restantes elementos da família, com as suas rotinas e necessidades de espaço e atenção, o que pode consistir também como fator de distração à necessidade de foco no trabalho.

Estas regras simples podem funcionar como barreiras a esse fenómeno das interrupções, permitindo melhorar o foco nos resultados:

- Evite as interrupções, como regra;
- Estipule períodos de tempo para concretizar algumas tarefas e informe que não quer ser incomodado;
- Delegue as tarefas não-urgentes;
- Aprenda a dizer “não” utilizando a diplomacia, dizendo, por exemplo, “Porque não resolvemos isso amanhã?”;
- Devolva as perguntas que lhe colocam quando o interromperem de forma inoportuna;
- Avalie de imediato se a interrupção é importante e do seu interesse, para que possa libertar-se rapidamente, caso não seja.

GESTÃO DA ATENÇÃO

“A sua capacidade de realizar trabalhos importantes depende menos de onde trabalha e mais de como trabalha. As técnicas de gestão da atenção são tão úteis em casa quanto no escritório. Reconhecer como e quando a sua atenção está sendo roubada é o primeiro passo para recuperar o controlo.” (Tradução nossa)

Thomas, Maura. (2020). *Is It Even Possible to Focus on Anything Right Now?*. Publicado na página da Harvard Business Publishing em 14 de abril de 2020. Acessível em <https://hbr.org/2020/04/is-it-even-possible-to-focus-on-anything-right-now>

Gerir a realidade em mudança

Gerir a realidade, quando esta é hoje uma realidade de mudança torna-se um desafio para qualquer líder. Implica estar atento ao que se passa com a equipa, mas também, aos acontecimentos externos que interferem na organização e nos recursos disponíveis. Torna-se necessário adotar uma postura de constante vigilância de forma a antecipar as mudanças e adequar a organização e os trabalhadores a ela. A gestão requer por parte da liderança uma redobrada atenção aos impactos que a situação atual pode provocar no desempenho da organização. Trata-se de gerir a mudança na incerteza, uma gestão

que se centra na adaptação contínua face aos acontecimentos e à instabilidade normal da equipa. Esta é uma gestão da mudança necessária e não movida por uma oportunidade ou motivação para que ela ocorra. Isto obriga a que a liderança reforce as suas competências motivacionais e envolva toda a equipa no processo de integração e adaptação à mudança que a organização está a sofrer.

A liderança deve ser capaz de:

- Tornar-se visível - O líder deve estar visível e acessível a todos;
- Fortalecer os relacionamentos, não apenas partilhar informações - promover uma comunicação próxima e de forma empática;
- Comunicar sempre - Não permitir longos períodos sem informação aos trabalhadores para não gerar insegurança e isolamento;
- Ser transparente - Ter presente que a transparência cria confiança;
- Obter *feedback* - Receber o retorno dos trabalhadores para promover o envolvimento das equipas;
- Definir o ritmo das chefias intermédias - Determinar o ritmo de trabalho para assegurar a motivação dos trabalhadores.

GERIR A MUDANÇA

Adaptado de Bonev, Karin. (2020). *Managing extreme organizational change now to secure future success*. Publicado na página da Dix&Eaton, em 19 de março de 2020. Acessível em <https://www.dix-eaton.com/our-blog/managing-extreme-organizational-change-now-to-secure-future-success>

3.º DESAFIO.

COMUNICAR COM CLAREZA

Planear a comunicação

Numa situação de crise, a complexidade e a incerteza aumentam. Para enfrentar um contexto com esses ingredientes é preferível utilizar uma abordagem planeada na comunicação. Ou seja, planear a comunicação. Um plano de comunicação começa com a especificação dos diferentes grupos de pessoas que devem ser mantidos informados, designadamente os trabalhadores, os cidadãos (ou outros destinatários dos serviços prestados), os fornecedores, as entidades parceiras, a comunicação social e os gabinetes de apoios aos membros do Governo que tutelam a entidade pública. Esse plano de comunicação deve integrar o tipo de informação que será comunicada, a forma como serão transmitidas e com frequência.

De uma forma sintética o plano deverá responder às seguintes questões:

- *Quem comunica?* Quem são os emissores e os responsáveis pela comunicação;
- *O que comunica?* As mensagens selecionadas para serem comunicadas;
- *Quando comunica?* A identificação dos tempos e da frequência da comunicação;
- *Para quem comunica?* Os segmentos do público-alvo (vd. os exemplos que acabámos de referir);
- *Que canais de comunicação vão ser utilizados?* - A seleção dos canais a utilizar em cada momento, de acordo com cada público-alvo e o teor da mensagem.

PLANEAR A COMUNICAÇÃO INTERNA

“A comunicação interna é uma parte vital da gestão de crises, seja uma pandemia como a COVID-19, um desastre natural ou um tiroteio no local de trabalho. O modo como as pessoas e as organizações lidam com as implicações do coronavírus, no mundo inteiro, é vital que essas pessoas comuniquem informações precisas sobre o vírus, verifiquem o que estão retuitando e se certifiquem que não estão a espalhar desinformação. As empresas têm uma responsabilidade semelhante, mas, além disso, sua comunicação deve ser estratégica. Deve fazer parte de qualquer plano de gestão de crises.” (Tradução nossa)

Connolly, John. (2020). COVID-19: *Effective internal and external crisis communications*. Publicado na página da Australian Institut of Company Directors em 24 de março de 2020. Acessível em <https://aicd.companydirectors.com.au/resources/covid-19/covid-19-effective-internal-and-external-crisis-communications>

Utilizar uma linguagem clara

A comunicação é a um das principais ferramentas da liderança em momentos de crise. E a clareza da linguagem utilizada é essencial. Uma capacidade de comunicação clara consegue promover os valores e as ações necessárias para que sejam alcançados os padrões de desempenho necessários. A clareza da mensagem e a certeza de que ela foi ouvida com um entendimento também claro são fundamentais.

Ao comunicar, a liderança deve socorrer-se de mensagens simples, claras e objetivas sobre factos relativamente à situação, mas também uma mensagem de conforto e confiança, que promova o sentimento de pertença. O recurso a subterfúgios nas mensagens transmite a sensação de insegurança e falta de transparência, levando ao distanciamento dos trabalhadores em relação à organização.

ACEDER A RECURSOS DE COMUNICAÇÃO

“As palavras são as suas ferramentas, por isso é importante escolhê-las com cuidado. As suas ideias podem ser complexas e sofisticadas, mas a sua escrita deve expressá-las simplesmente. Mensagens escritas de forma clara também mostram respeito e consideração pelo seu público, o que ajuda a construir melhores relacionamentos.” (Tradução nossa)

Federation University Australia. “Use clear and simple language”. In: *Communication Guidelines* Publicado na página da Federation University Australia. Acessível em <https://federation.edu.au/staff/business-and-communication/communication-guidelines/writing-toolkit/use-clear-and-simple-language>

4.º DESAFIO. GERIR O DESEMPENHO

Planear o trabalho e promover a colaboração virtual

Para que o desempenho possa ser gerido é necessário que o trabalho seja planeado, com tarefas concretas, metas e objetivos. Pode fazê-lo semanalmente, desde que isso não seja uma fonte de pressão difícil de gerir e a gestão do desempenho não sufoque os trabalhadores.

Numa situação em que um grande número de trabalhadores da administração pública está a trabalhar a partir de casa, a gestão do desempenho individual, das equipas e da organização no seu todo, deve incluir um forte incentivo à colaboração virtual, com das ferramentas tecnológicas, muitas delas de acesso gratuito.

Neste processo, é muito importante dar uma atenção especial aos trabalhadores que não estão ligados através da Internet, porque não possuem os recursos necessários porque não dispõem das competências necessárias para utilizar essas ferramentas. Nesses casos, a liderança deverá procurar manter uma comunicação através dos contactos telefónicos. O mais importante é assegurar que as informações chegam a esses trabalhadores, independentemente dos meios de comunicação que utilizam.

Dar feedback

O processo de *feedback*, num contexto de crise, é mais exigente. Os princípios da confiança mútua, do respeito e da dignidade são essenciais para o que o *feedback* que é fornecido pela liderança produza os efeitos desejados. É fundamental que o trabalhador que recebe o feedback interiorize que a intenção da liderança é contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Ora, isso depende sempre das características de cada uma das pessoas e da forma como a liderança tem em conta essas características quando fornece o *feedback*.

Se o feedback é necessário no decurso do percurso profissional, em contexto tido como normal de trabalho, mais relevante se torna no contexto de isolamento social, onde os trabalhadores não têm oportunidade de recolher informações do seu desempenho de forma rápida e direta.

Neste contexto, o líder deve proporcionar momentos dedicados ao feedback, quer este seja de carácter positivo ou negativo, mas sempre de forma construtiva.

Para ambientes de crise, é comum ver-se sugeridas algumas práticas de fornecimento de *feedback*, como as seguintes:

- O *feedback* deve ser contínuo e não apenas uma vez por ano durante a avaliação de desempenho;
- O feedback deve ser dado imediatamente quando surgem oportunidades e quando as observações e as informações fornecidas são novas;
- A liderança deve manter-se ser atento e sensível ao que está acontecendo à sua volta, e sobretudo em relação aos trabalhadores;
- O *feedback* deve ser o mais específico e simples possível;
- O *feedback* deve ser equilibrado, não apenas negativo, tendo o cuidado de não diluir o *feedback* negativo entre o *feedback* positivo porque dessa forma a mensagem não é “ouvida”;
- O *feedback* deve ser fornecido com algum sentido de humor, mas de forma honesta e sincera.

5.º DESAFIO. SER AUTÊNTICO

Expressar-se com autenticidade

A autenticidade é outro desafio da liderança em tempos de crise. Ser verdadeiro num momento de crise, comunicar e lidar com as situações de forma autêntica permite sedimentar a confiança nas equipas e estimular o envolvimento dos trabalhadores. Através de um discurso transparente, direto e verdadeiro, na liderança consegue motivar as equipas e transmitir a confiança necessária sobre as decisões a serem tomadas no contexto de insegurança e incerteza em que estão.

O EU AUTÊNTICO

“(...) liderança exige a expressão de um eu autêntico. As pessoas querem ser lideradas por alguém real. As pessoas associam autenticidade com sinceridade, honestidade e integridade.”
(Tradução nossa)

Holbeche, Linda (2010). *HR Leadership*. Oxford: Elsevier (p. 118).

A autenticidade tem a ver com a coragem, a humildade e a disciplina que são empregues na forma de enfrentar uma situação difícil. Por isso, as emoções e a frieza dos factos, quando partilhados, devem ser acompanhadas de orientações práticas para agir com o propósito de assegurar a continuidade, neste caso, do serviço público.

SINCERIDADE, HONESTIDADE E INTEGRIDADE

“A nossa crescente insatisfação com a liderança elegante, pouco genuína e retocada é o que torna a autenticidade uma qualidade tão desejável nas empresas de hoje - uma qualidade que, infelizmente, é escassa. Líderes e seguidores associam autenticidade com sinceridade, honestidade e integridade. É a coisa real - o atributo que define exclusivamente grandes líderes.” (Tradução nossa)

Goffee, Rob e Jones, Gareth. (2005). *Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership*. Publicado na página da Harvard Business Review (December 2005 Issue). Acessível em <https://hbr.org/2005/12/managing-authenticity-the-paradox-of-great-leadership>

Dar a cara

Nas últimas semanas, as revistas de gestão começaram a destacar um caso como exemplo de liderança autêntica e genuína. Arne Sorenson, Chief Executive Officer (CEO) da Marriot International Inc., uma grande empresa, proprietária de hotéis de luxo em vários países, apareceu num vídeo (difundido nas redes sociais desta empresa) onde, com sinceridade, vulnerabilidade, humildade, emoção e esperança, comunicou às más notícias para a empresa e os seus associados. Fê-lo dando a cara, o que nesta circunstância, significa gravar um vídeo.

Não se trata de um exemplo oriundo da administração pública, como muitos outros que selecionámos para este guia. Mas é um exemplo de liderança de um mundo sem fronteiras, para o vírus, para a liderança e para os bons exemplos. Neste caso, a forma de comunicar, conteúdo e o tom escolhido pela liderança é, no contexto da contingência e do universo de destinatários, o que maior autenticidade revela.

DAR A CARA NAS MÁS NOTÍCIAS

Marriot International Inc. (2020). *A message to Marriott International associates from President and CEO Arne Sorenson*. Vídeo publicado na rede social Twitter da Marriot International Inc. em 19 de março de 2020: <https://twitter.com/MarriottIntl/status/1240639160148529160>

6.º DESAFIO.

UTILIZAR A HONESTIDADE E A TRANSPARÊNCIA

Liderar com honestidade

Num ambiente de crise, com as características que a situação reveste, os valores da honestidade e da transparência, que vinculam em permanência qualquer líder na administração, assumem uma relevância crítica e devem ser evidentes em qualquer comunicação com os trabalhadores. A disseminação de informações de veracidade duvidosa tornou-se muito frequente. Nas matérias sobre o trabalho na administração pública, os líderes devem ser vistos como uma fonte confiável de informação.

Liderar com honestidade é um elemento de sucesso para uma boa liderança.

Agir com transparência

A transparência é um valor fundamental ao qual os líderes estão vinculados, que é expressamente referido nos princípios gerais de ética do estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado (vd. artigo 4.º). Na situação atual, como alguns estudos demonstram, os trabalhadores valorizam a transparência comunicação, designadamente sobre aquilo que se sabe e não se sabe. Ou seja, os discursos vagos, que não tenham a ver com o presente, poderão ser mal compreendidos e frustrar as expectativas das pessoas. Os líderes devem manter as pessoas envolvidas, informadas e seguras. Isso significa agir com autenticidade e transparência, com equilíbrio, não ocultando a falta de informação quando ela não exista, evitando o catastrofismo nas análises e mantendo uma disponibilidade permanente para apoiar as preocupações individuais dos trabalhadores, que podem variar de pessoa para pessoa.

7.º DESAFIO.

DAR OPORTUNIDADE DE APRENDIZAGEM

Aprender a trabalhar de uma nova forma

O trabalho a partir de casa pode não deixar mais tempo livre para os trabalhadores. Pode até significar mais tempo de trabalho se não existir uma boa gestão, por parte das chefias e dos próprios. Mas esta realidade que ainda vivemos e a transição que se avizinha trouxe consigo o desafio de aprender a trabalhar de uma forma à qual as pessoas não estavam habituadas. Por isso mesmo, a liderança tem também aqui um novo desafio: dar aos trabalhadores a oportunidade de aprender a trabalhar desta forma e continuarem a desenvolver as suas competências. Sobretudo, quando as atividades de formação presencial foram suspensas.

Informar sobre os recursos de aprendizagem

O desafio de dar às pessoas oportunidades de aprendizagem significa apoiá-las na identificação das competências que precisam e desejam desenvolver, fornecer-lhes informação sobre os recursos de aprendizagem mais adequados (por exemplo, existe um número incontável de recursos de acesso gratuito na Internet) e permitir que disponham de tempo para aprender.

APRENDER INGLÊS (POR EXEMPLO)

O British Council, uma organização internacional do Reino Unido para as relações culturais e oportunidades educacionais disponibiliza uma página “Covid 19 learning support” onde está organizado para fins de autoestudo o material do sítio “LearnEnglish”

Fonte: Pagina do British Learning em <https://learnenglish.britishcouncil.org/covid-19-learning-support>

8.º DESAFIO. CUIDAR DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA

Evitar as consequências

Trabalhar a partir de casa pode significar menos trânsito e menos stresse matinal. Mas não significa uma menor carga de trabalho. Por isso, o desafio de cuidar da sua própria saúde mental e física é um desafio importante para qualquer líder.

Nas poucas semanas de duração das medidas excecionais para combater a pandemia, multiplicaram-se os relatos de dirigentes que referem um elevado número de horas a trabalhar em frente do computador, a realizar videoconferências e a tender chamadas telefónicas. A saúde mental e física dessas pessoas acabará por sofrer as consequências da ausência de equilíbrio com os momentos de lazer, descanso, dedicados à família e a si próprio.

Os três elementos

Este desafio exige uma disciplina de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoa e familiar, mas exige também uma disciplina sobre o tempo, a mente e o corpo. Daí que, seja essencial introduzir três elementos na rotina destes dias:

- **Tempo.** Reservar tempo para si e para estar com a família, porque a pandemia irá passar, os dias da dita “normalidade” regressarão, mas o tempo perdido já não;
- **Corpo.** Realizar exercício físico com frequência (existem aulas de variadas disciplinas que são disponibilizadas na Internet);
- **Mente.** Descansar das preocupações, realizando, por exemplo, programas culturais (hoje, a oferta de conteúdos preparados especificamente para o efeito, na Internet, é muito rica).

CUIDAR DA SAÚDE MENTAL E FÍSICA

Existem, atualmente, muitos recursos dedicados à saúde mental dos trabalhadores e dos cidadãos em geral, que vivem a situação de confinamento nas suas casas, ou desenvolvem as suas atividades profissionais num quadro de medidas de proteção extremas. Os recursos dedicados à saúde mental dos líderes em particular, são me os comuns.

Sugerimos, a título de exemplo, a leitura de dois artigos.

O primeiro, disponibilizado em “The Resilience Institute”, refere o seguinte: “À medida que lidamos com mais angústia no local de trabalho, os líderes precisam intensificar e cuidar muito melhor de sua própria resiliência física, emocional e cognitiva. É essencial implementar uma rotina diária para apoiar e sustentar a resiliência.” (Tradução nossa)

Hansen, Sven (2019). *Mental Health Leadership*. Publicado na página do “The Resilience Institute”, em 5 de agosto de 2019. Acessível em <https://resiliencei.com/2019/08/mental-health-leadership/>

O segundo, disponibilizado no blogue da “THNK - School of Creative Leadership”, refere o seguinte: “Isso exige que os líderes modelem o autocuidado. Dormir e descansar o suficiente, exercitar-se, abrir espaço para a renovação e o descanso e estar com as pessoas de quem gosta não devem ser vistos como marginais, mas como uma necessidade intransigente - e no cerne daquilo que faz uma grande liderança e acontecer um trabalho excepcional”. (Tradução nossa).

Bonnevalle, Natasha (2019). *Leaders Should Care Mental about Mental Health (Including Their Own)*. Publicado no blogue da “THNK - School of Creative Leadership”, em 10 de outubro de 2018. Acessível em <https://www.thnk.org/blog/leaders-should-care-about-mental-health-including-their-own/>

ANEXOS.

TESTEMUNHOS DE LIDERANÇA EM AMBIENTE DE CRISE

Testemunho da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

Face à necessidade de repensar a forma de prestação do trabalho perante a pandemia causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19), a primeira iniciativa da DGAEP foi, desde logo, proceder à identificação, junto das diferentes unidades orgânicas, das funções que poderiam ser executadas em situação de trabalho à distância.

A par desta iniciativa procedeu simultaneamente ao levantamento do número de equipamentos informáticos passíveis de ser disponibilizados por esta Direção-Geral.

Num esforço conjunto identificou-se junto dos trabalhadores a possibilidade de os próprios, disponibilizarem os seus equipamentos informáticos uma vez que, a DGAEP não dispõe de equipamentos em número suficiente para alocar perante uma situação inesperada e urgente como a emergente.

Estas iniciativas tiveram como principal objetivo, por um lado, assegurar a prestação das funções consideradas imprescindíveis e, por outro, assegurar, a normalidade do funcionamento da Direção-Geral. Os colaboradores demonstraram disponibilidade no uso de equipamentos informáticos próprios, e, posteriormente, proatividade na busca de soluções interativas.

Num segundo momento procedeu-se à identificação e disponibilização de ferramentas digitais que permitem a interação e colaboração entre dirigentes e trabalhadores, no desenvolvimento das suas funções habituais, garantindo igualmente o envolvimento em grupos de trabalho colaborativo. Por conseguinte, o trabalho da DGAEP tem-se desenvolvido, fundamentalmente, com recurso ao teletrabalho (cerca de 88% dos trabalhadores e dirigentes).

Foi mantido um regime de rotatividade presencial para um conjunto reduzido de trabalhadores (direção superior e apoios técnicos e informáticos) e assegurada a distribuição de suportes formativos – relativos a ações de formação elaboradas e ministradas por técnicos e dirigentes da DGAEP – para os trabalhadores acompanharem durante esta fase de rotatividade.

Este contexto de adaptação e flexibilidade foi determinante para o reforço do papel da comunicação entre: (i) dirigentes/equipas; (ii) equipas/equipas, reforçando laços de colaboração ativa.

Coube aos dirigentes intermédios um papel fundamental na gestão das equipas, avaliando ritmos de trabalho, capacidade de resposta, gestão de stresse e ansiedade e adaptação a novas ferramentas.

Destaque para a necessidade de avaliar as condições próprias de cada trabalhador enquanto pai/ mãe/ filho/ cuidador, com responsabilidades assistenciais quer com crianças em contexto escolar, quer com idosos ou deficientes a cargo.

A experiência demonstra que a capacidade de entrega e de resposta assertiva e positiva tem vencido as dificuldades associadas à distância física e à incerteza do tempo de permanência nesta situação de confinamento e de isolamento social.

Este é, contudo, um esforço que não conseguirá ser mantido a um ritmo tão alto durante muito mais tempo, e caber-nos-á, uma vez mais, encontrar formas adaptadas de gestão que permitam manter os desempenhos mas garantir também o bem-estar dos trabalhadores.

Em termos de comunicação foram criadas rotinas de comunicação, frequentes e proativas, que se revelaram muito positivas no desenvolvimento dos novos desafios gerados pela presente realidade, permitindo, igualmente, a aposta no desenvolvimento de trabalhos por projeto em alinhamento com os objetivos já definidos.

A par das rotinas de comunicação desenvolvidas intra e inter-áreas departamentais distintas, quer através de “grupos” informais em ferramentas de comunicações móveis ou mais formais em equipas criadas em suportes de comunicação e colaboração digital, foi instituído o envio de uma comunicação semanal pelo Diretor-Geral, dando conta da evolução do desempenho da organização, partilha de informação relativa a novas ferramentas informáticas que se vão disponibilizando para reforço da capacidade de trabalho em rede, bem como, por exemplo, para dar nota das alterações e adaptações do Plano de Contingência, em razão da legislação que vai sendo produzida e em razão das orientações das autoridades de saúde (designadamente da Direção-Geral da Saúde (DGS)) que vão sendo emitidas.

Estas mensagens semanais do Diretor-Geral permitiram também reforçar laços e linhas de comunicação estabelecidas e abrir a oportunidade de comunicação direta com a Direção por parte de todos os trabalhadores e dirigentes, com apresentação de sugestões, críticas, melhorias e experiências ou até partilha de anseios.

Testemunho do Gabinete de Segurança Nacional (GNS) / Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS)

Nenhuma organização poderá dizer que estava completamente preparada para a conjuntura que estamos a viver, dado que esta é uma situação com impactos sociais, laborais e económicos sem precedentes para a humanidade.

O GNS/CNCS começou a monitorizar diariamente e logo no início de fevereiro a evolução da situação internacional em relação à COVID-19 e criou de imediato um grupo de trabalho específico cujas atribuições foram a implementação e acompanhamento das medidas elencadas no plano de contingência, assim como manter permanentemente informada a Direção do GNS/CNCS.

Em articulação com as várias Equipas Multidisciplinares foi elaborado o Plano de Contingência de acordo com as orientações emanadas pela DGS, baseado em três eixos prioritários:

- 1) Prevenir a saúde e segurança dos colaboradores;
- 2) Acautelar as infraestruturas críticas;
- 3) Manter a resposta às solicitações.

Posteriormente à declaração do Estado de Emergência, o GNS/CNCS passou a ter mais de 80% dos seus colaboradores em regime de *home office*, assegurando a manutenção de todas as operações em curso sem interrupções.

O papel da Direção tem sido de serenidade e de confiança, com uma comunicação clara, transparente e um rumo definido. A missão é muito clara: todos somos essenciais na contribuição para minimizar os riscos e impactos que estamos a enfrentar e devemos agir de acordo com essa responsabilidade. Só dessa forma poderemos garantir a continuidade da nossa missão e o bem-estar de todos os que contam connosco. Temos promovido uma comunicação de proximidade com as ferramentas disponíveis, procurando garantir alinhamento e feedback.

Em poucos dias tornou-se rotina os contactos e reuniões por videoconferência com todas as equipas, para monitorizar as atividades, assim como trocar experiências do que tem sido esta nova forma de trabalhar.

Dentro de casa, este “novo normal” enfrenta-se com a manutenção de rotinas e organização da agenda, o bom uso da tecnologia e das ferramentas disponíveis e o reforço do contacto entre chefias, equipas e colegas, mesmo quando esses contactos não parecem necessários. Neste novo paradigma importa também trabalhar o equilíbrio, psicológico dos colaboradores.



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Recomendamos que os colaboradores definam um local de trabalho nas suas casas e que realizem os mesmos horários, pausas incluídas.

Sendo este um momento sem precedentes para a humanidade, o mais importante no primeiro momento foi tranquilizar as nossas pessoas, garantir que estavam numa zona de segurança e que estaríamos juntos na resposta a um desafio tremendo, que colocava à prova toda a nossa capacidade de rápida adaptação.

Este é também, por isso, um tempo em que a combinação de bom senso e serenidade com disciplina e consistência é vital para conseguirmos bater um inimigo silencioso, mas que coloca em causa a nossa forma de vida tal como a conhecemos até hoje.

Por isso, além de combater ou gerir a ansiedade, o nosso foco esteve no apelo à serenidade, sublinhando que este é um tempo de responsabilidade para com todos os que nos rodeiam. É um tempo de cidadania, que começa em nós mesmos, no comportamento que adotamos.

Findo o período crítico da pandemia, será altura para olharmos para as aprendizagens.

O mundo já não será igual.

Testemunho do INA (Direção-Geral dos Trabalhadores em Funções Públicas)

O momento que estamos a viver, definido pelo ritmo de uma pandemia que nos obrigou a parar, a pensar e reformular os modelos instituídos de organização do trabalho, obrigou-nos também a repensar como entregamos o nosso trabalho, como asseguramos que o mesmo não para e correspondemos a expectativas internas e externas ao INA.

Neste contexto e tendo como mote a aprendizagem e a necessidade de apoiar os processos de aprendizagem na administração pública, reinventámos a forma como asseguramos que esta aprendizagem é concretizada. Assim, reorganizámos e adaptámos a entrega do valor da oferta formativa, evoluindo de um modelo presencial, que não é aplicável ao atual contexto, para um modelo exclusivamente de formação a distância. Para concretizarmos rapidamente este modelo preparámos um plano de formação à distância, que inclui uma parceria com o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCSIP), agregando a formação disponibilizada pelo INA e pelos institutos superiores politécnicos. Para além disso, identificámos um conjunto alargado de ações de formação de acesso livre em diversas plataformas digitais que organizámos para os trabalhadores e dirigentes da administração pública pudessem realizar a suas escolhas no quadro das áreas estratégias de formação em competências de inovação, competências digitais e competências de liderança, para além das competências transversais.

Explorámos também áreas novas do conhecimento e criámos, em trabalho colaborativo, um Programa de *Webinars* para a Administração Pública, em parceria com outras três entidades, o CCSIP, o Instituto Nacional de Reabilitação I.P. (INR, I.P.) e a Fundação para a Ciência e Tecnologia, I.P. (FCT, I.P.). Ao longo deste trabalho reinventámos a forma de trabalhar com entidades diferentes, abrindo a janela a novas parceiras e à continuidade de construção de oferta formativa para a administração pública.

Lançámos ainda uma iniciativa de capacitação à distância para a inovação, sob a forma desafio projeto-piloto, dedicada ao tema da “inovação conduzida pelos trabalhadores” (*employee-driven innovation*). Deignámos esta iniciativa por “Desafios da Inovação na Administração Pública”. Em concreto, desafiámos cerca de duas dezenas de pessoas a “descrever em texto, num cartaz ou numa apresentação, um programa de inovação conduzida pelos trabalhadores, adequado a uma entidade pública”.

Em todos estes processos refletimos a necessidade de nos adaptarmos à realidade em mudança, em nos reorganizarmos e trabalharmos em modelos colaborativos dentro da própria estrutura organizativa e para além dela.

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM)

O impacto de incidentes disruptivos como o que estamos a viver encerra desafios complexos com os quais nunca nos deparámos antes. Perante um cenário de pandemia, a nossa primeira reação foi encarar a realidade com resiliência, determinação e perseverança, preparando-nos para uma caminhada que se previa de percurso longo e imprevisível. Se é certo que o comportamento de um líder é absolutamente determinante para manter o foco e evitar divagações ansiogénicas, também não é menos verdade que essa liderança só se revelará realmente eficaz, se houver um esforço coletivo que a sustente. Para tal, impôs-se restabelecer a confiança e a ligação aos colaboradores, dando-lhes “voz” para que pudessem ser discutidas estratégias e preocupações presentes e futuras.

Face à necessidade de confinamento social e à possibilidade de grande parte das nossas funções poderem ser exercidas em regime de teletrabalho, ainda que os benefícios da presença física sejam incontornáveis, a maior parte dos nossos funcionários começou a trabalhar nesse regime. No entanto, sem prejuízo dessa condição, continuámos e continuamos recetivos a novas ideias e perspetivas, reconhecendo o contributo e o valor de cada um dos trabalhadores. Acreditamos que só assim poderemos manter uma equipa motivada e comprometida com o objetivo comum da organização.

Para obviar a distância provocada pelo teletrabalho, recorreremos a ferramentas de videoconferência para reunir com regularidade com dirigentes e equipas, com vista a aferir as suas principais preocupações, dúvidas e angústias. Concomitantemente, temos procurado apoiar todos os colaboradores que se encontrem em situações de maior fragilidade, seja porque precisam de prestar assistência à família, por terem maior dificuldade de adaptação à nova realidade de trabalho, ou por quaisquer outras motivações.

Em suma, reconhecemos os desafios pessoais e profissionais que os colaboradores enfrentam neste momento, tendo sempre presente que o bom desempenho da organização, sobretudo neste cenário de crise, resulta do contributo conjunto de todos os que dela fazem parte quer sejam líderes quer liderados.

Outra das preocupações da SGPCM, a par do reforço da confiança e cooperação atrás referidas, tem sido, a preservação da saúde mental dos seus trabalhadores. Se em circunstâncias normais já era evidente a necessidade de uma liderança caracterizada não só por competências técnicas, mas também comportamentais, agora, mais do que nunca, a necessidade dessas competências é premente.

As consequências da pandemia do novo coronavírus terão inevitavelmente repercussões psicológicas nas pessoas. As incertezas provocadas pela COVID-19, os riscos de contaminação e a obrigação de isolamento social podem agravar ou gerar problemas mentais. Tendo isso em mente tomámos a iniciativa de iniciar o envio periódico de questionários de saúde e bem-estar para tentar aferir o estado de espírito coletivo da organização e a sua evolução neste período.

Da mesma forma, parece-nos importante traçar planos a longo prazo, ainda que conscientes da volatilidade e incerteza dos acontecimentos, mas, em simultâneo, seguir o principal plano de ação, ajustado semana a semana e até mesmo dia-a-dia.

Tendo em conta a necessidade de tomar decisões, promover iniciativas, concentrar e divulgar informação, com a maior rapidez possível, sobretudo em crises cuja principal característica é a incerteza, reforçámos equipas multidisciplinares para acompanhar todo o processo. A título exemplificativo, podemos destacar as seguintes equipas e iniciativas:

- Equipa da área informática que dotou todos os colaboradores das ferramentas digitais necessárias para a condição de teletrabalho e que continua a acompanhar as necessidades individuais e coletivas de toda a organização;
- Equipa de comunicação que promoveu a criação de duas ferramentas de comunicação interna: Nota Informativa semanal de transmissão de informação institucional sobre o desempenho da organização, partilha de informação de outros de organismos públicos e de indicações da DGS; *Newsletter* semanal #MaisPerto utilizada para divulgação de conteúdos lúdicos, culturais e recreativos, recolhidos e/ou produzidos pelos próprios trabalhadores da SGPCM.
- Reforço da nossa presença na rede social 'LinkedIn'.
- Iniciativas recreativas promovidas pela equipa da nossa biblioteca, tais como, a realização de histórias lidas e encenadas em plataformas digitais, destinadas aos filhos dos colaboradores.

As adversidades fizeram-nos tomar consciência das nossas limitações, mas também nos têm permitido (re)descobrir competências e qualidades que até então desconhecíamos ou ignorávamos.

A realidade de como será a vida pós-COVID-19 ainda não é clara, mas certamente capitalizaremos todo o potencial de aprendizagem para a construção de um novo e melhor futuro, quer seja no contexto pessoal e social ou na rotina da nossa organização.

RECURSOS CONSULTADOS

Bonev, Karin. (2020). *Managing extreme organizational change now to secure future success*. Publicado na página da Dix&Eaton, em 19 de março de 2020. Acessível em <https://www.dix-eaton.com/our-blog/managing-extreme-organizational-change-now-to-secure-future-success>

Bonnevalle, Natasha (2019). *Leaders Should Care Mental about Mental Health (Including Their Own)*. Publicado no blogue da “THNK - School of Creative Leadership”, em 10 de outubro de 2018. Acessível em <https://www.thnk.org/blog/leaders-should-care-about-mental-health-including-their-own/>

Carmine, Gallo (2020). *Marriott's CEO Demonstrates Truly Authentic Leadership In A Remarkably Emotional Video*. Publicado na página da Forbes em 21 de março de 2020: <https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2020/03/21/marriotts-ceo-demonstrates-truly-authentic-leadership-in-a-remarkably-emotional-video/#4e25a9316543>

Croce, Kerry (2020). *How to Communicate in a Crisis*. Publicado na página da Harvard Business Publishing, em 12 de março de 2020. Acessível em <https://www.harvardbusiness.org/how-to-communicate-in-a-crisis/>

Fonseca, Alexandre. (2020). “*Gerir a realidade da mudança*”. Publicado na página do Jornal de Negócios. Acessível em <https://www.jornaldenegocios.pt/weekend/livros/na-biblioteca-dos-ceo/detalhe/alexandre-fonseca-gerir-a-realidade-da-mudanca>

Hansen, Sven (2019). *Mental Health Leadership*. Publicado na página do “The Resilience Institute”, em 5 de agosto de 2019. Acessível em <https://resiliencei.com/2019/08/mental-health-leadership/>

Harmon, Kelly A. (2020). *Strategic Planning: How to make better decisions*. Publicado na página do GovLoop, em 23 de janeiro de 2020. Acessível em <https://www.govloop.com/community/blog/strategic-planning-how-to-make-better-decisions/>

Harvard Business Publishing (2020). *How to Lead Courageously During the Crisis*. Webinar apresentada por Nancy Koehn em 14 de abril de 2020. Acessível em <https://www.youtube.com/watch?v=4BJzZXyU14A>

IBM (2020). *COVID-19 Action Guide: How to manage amid chaos, ambiguity, and fear*. New York: IBM Corporation. Acessível em <https://www.ibm.com/downloads/cas/W1VAAVAP>

Klann, Gene (2003). *Crisis leadership : using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*.

Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership. Acessível em <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2020/03/crisis-leadership-center-for-creative-leadership-guidebook.pdf>

Korn Ferry (2020). "Leadership in an Outbreak". In: Korn Ferry Perspectives. Acessível em <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/perspectives/perspectives-leadership-in-an-outbreak-final.pdf>

Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro - *Aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado*. Versão consolidada acessível em https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/70186988/202004221210/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=indice

Marriot International Inc. (2020). *A message to Marriott International associates from President and CEO Arne Sorenson*. Vídeo publicado na rede social Twitter da Marriot International Inc. em 19 de março de 2020: <https://twitter.com/MarriottIntl/status/1240639160148529160>

Mesaglio, Mary (2020). *4 ações para ser um líder forte durante a interrupção do COVID-19*. Publicado na página da Gartner, Inc. Acessível em <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-actions-to-be-a-good-leader-during-covid-19-disruption/>

Nevins, Mark (2020). *Leadership In The Time of COVID-19*. Publicado na página da Forbes, em 19 de março de 2020. Acessível em <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2020/03/19/leadership-in-the-time-of-covid-19/#ac512395e4e3>

Orangefiery (2020). *Leadership Communications During COVID-19: A survey of US organizations*. Acessível em

https://orangeifiery.com/uploads/Orangeifiery_COVID19_Leadership_Communications_Research_040320.pdf

Robson, David (2020). *Covid-19: What makes a good leader during a crisis?* Publicado na página da BBC Worklife, em 27 de março de 2020. Acessível em <https://www.bbc.com/worklife/article/20200326-covid-19-what-makes-a-good-leader-during-a-crisis>

Sample, Steven B. (2008). "Thinking gray and free". In: Joan Gallos (Editor). *Business Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey Bass. 2008.

The Open Univeristy (2019). *Leadership challenges in turbulent times*. Open learn.

Thomas, Maura. (2020). *Is It Even Possible to Focus on Anything Right Now?*. Publicado na página da Harvard Business Publishing, em 14 de abril de 2020. Acessível em <https://hbr.org/2020/04/is-it-even-possible-to-focus-on-anything-right-now>



**PLANO DE TRABALHO
COLABORATIVO**
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FIM DO DOCUMENTO