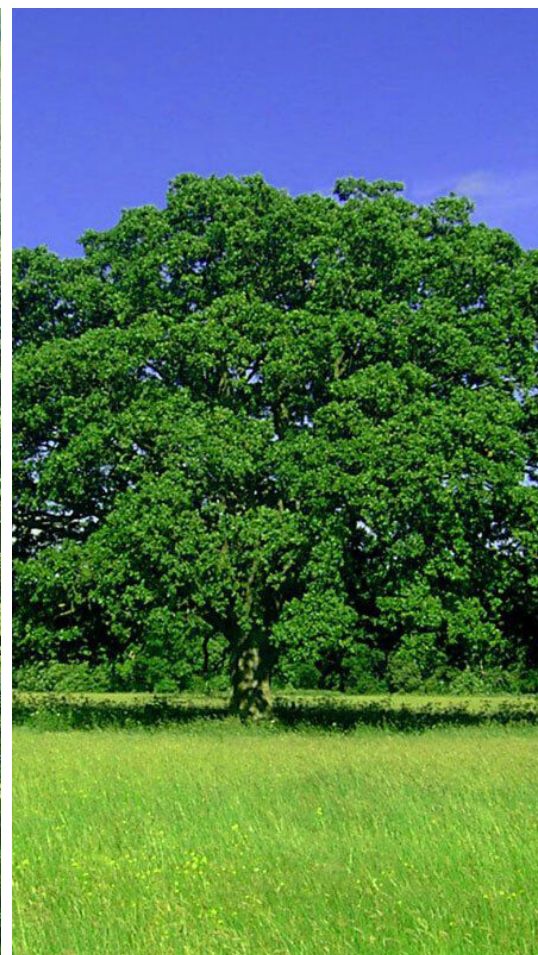
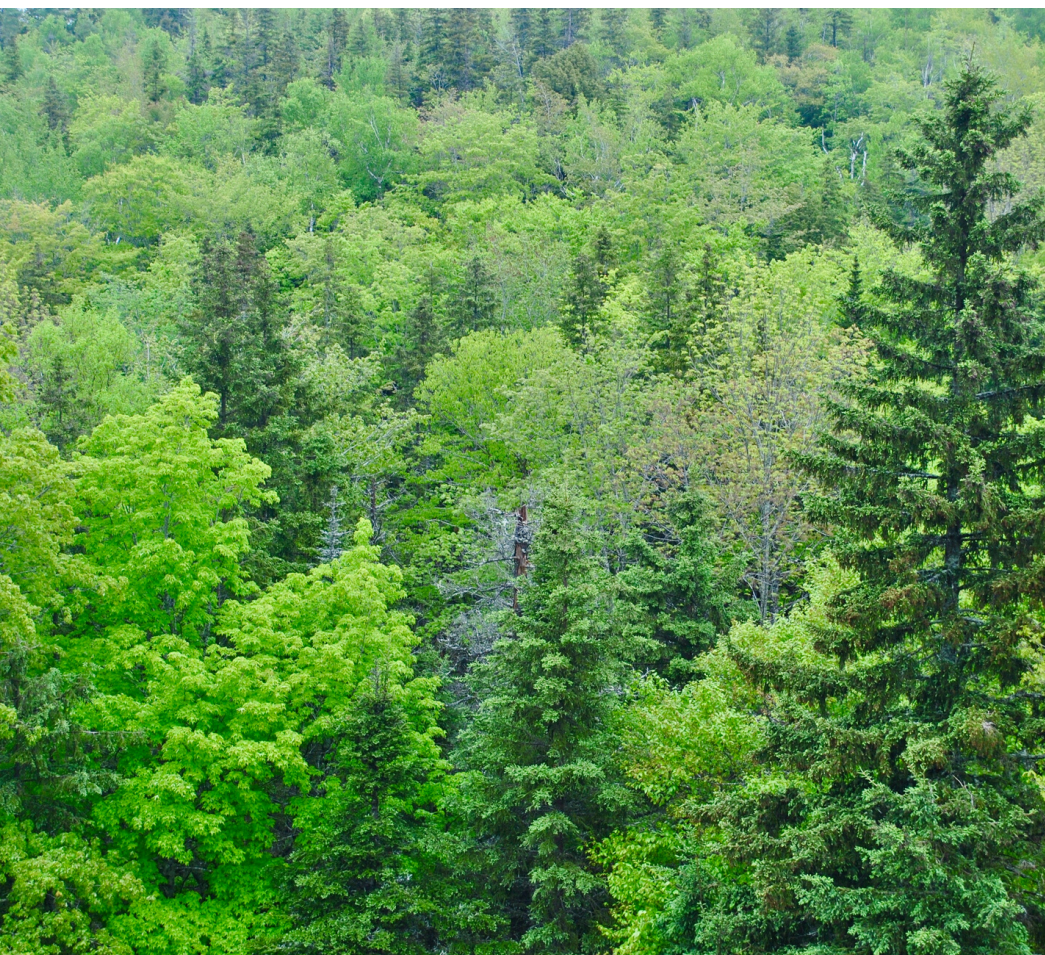


20 de abril de 2020

# LIDERANÇA EM TEMPOS DE COVID-19

*breve contributo  
para a liderança nas  
Organizações de  
Economia Social*



UNIVERSIDADE  
CATOLICA  
PORTUGUESA

PORTO

ÁREA TRANSVERSAL DE  
ECONOMIA SOCIAL

Joana M. Castro, Filipe B.  
Pinto, Vanessa Marcos, Filipe  
Martins, Sofia M. Alves,  
Américo C. Mendes

*Depois da refeição do meio-dia, recomeçou a escolher as suas sementes. Devo ter insistido muito nas minhas perguntas, pois ele ia respondendo. Havia três anos que ele plantava árvores naquela solidão. Já tinha plantado cem mil. Dessas cem mil, vinte mil tinham nascido. Dessas vinte mil, contava perder metade por causa dos animais roedores ou de tudo o que é impossível prever nos desígnios da Providência. Restavam dez mil carvalhos que iam crescer naquele local onde antes não havia nada.*

In “O Homem que Plantava Árvores”, Jean Giono

Quando confrontados com uma crise, independentemente da sua natureza, a maioria dos líderes é forçada a reinventar-se no imediato, pensando e agindo de maneiras pouco ou nada familiares. Seja perante uma crise tecnológica, financeira, ambiental ou de saúde - no trabalho ou na comunidade - as crises exigem que os líderes desenvolvam um plano de resposta a emergências e o adaptem à medida que novas evidências e fatores se apresentam. Neste contexto, um dos desafios que se coloca aos líderes é a capacidade de permanecer calmos, confiantes e focados para elaborarem estratégias de resposta promotoras de uma ação eficaz, relevante e responsável. Perante a atual pandemia de COVID-19, as disrupções associadas à economia global e as alterações sociais, propomos algumas

orientações direcionadas aos líderes das Organizações de Economia Social (OES), enquanto contributo simbólico, para que se possam preparar e responder, de forma refletida, construtiva e articulada, à situação de crise em questão.

Os líderes das OES encontram-se ao serviço da comunidade. Ora, um líder ao serviço da comunidade é, especialmente neste período, um líder ao serviço da humanidade. Enquanto líder, tem presente cada pessoa com quem se cruza em todos os momentos do dia, sejam colaboradores, utentes, interlocutores de organizações locais ou estatais. O líder sente, ouve, interage com todos e faz todos sentirem-se únicos e parte de uma coletividade que se chama humanidade. A centralidade nas pessoas é o grande elemento distintivo





de um líder ao serviço dos outros, que neste tempo da história ganhou uma dimensão de cidadania universal.

A liderança assenta no cuidado mútuo e na compaixão. Como tal, as presentes orientações não pretendem concentrar-se num só indivíduo nem em estruturas de governação verticais pautadas por lógicas de poder centralizadoras e hierárquicas, mas na capacidade intrínseca de um ator situado num determinado contexto, em tempo de crise e emergência, em registo relacional, interdependente e de influência recíproca, poder potenciar as capacidades de outros em prol do bem comum. São, assim, orientações de liderança na dimensão de Líder hétero-cuidador (Floresta) e de Líder auto-cuidador (Árvore), as quais explanamos a seguir.

## LÍDER FLORESTA

É fundamental, para um líder em contexto de crise e emergência, conseguir manter uma perspetiva objetiva e clara, bem como uma visão alargada quer do contexto, das necessidades prioritárias, das capacidades e oportunidades da organização que está a servir, quer da conjuntura política, socioeconómica e ambiental, ao nível local, nacional e internacional. Manter esta visão alargada vai permitir tomadas de decisão informadas e conscientes. Assumindo a voz de quem está a liderar, deve transmitir tranquilidade, confiança e informação credível. Olhar a floresta, ver a imensidão do oceano, para ser a voz que escuta, que envolve de forma comprometida, que surge como exemplo, orientação, transformação e ousadia. Voz que por vezes se impõe, outras vezes sossega e não raras vezes conduz à voz da comunidade. Como?

## // Procure informações credíveis

Como líder, é sua a responsabilidade de determinar quais as informações mais confiáveis e atualizadas de fontes de notícias seguras, evitando obter informações apenas nas redes sociais ou de qualquer agência de notícias que tenha uma agenda própria, política e/ou financeira, na medida em que as suas informações podem ser tendenciosas e, em graus variados, imprecisas.

No caso atual do COVID-19, recomenda-se que se consultem os serviços de saúde nacionais e locais, a Organização Mundial de Saúde – que fornece atualizações contínuas – e as Autoridades de Saúde, nomeadamente a Direção-Geral da Saúde, onde é possível encontrar, entre outros, relatórios de situação, orientações e conselhos práticos: <https://covid19.min-saude.pt/>.

## // Use os canais de comunicação apropriados

Uma vez recolhidas as informações essenciais, devem ser disseminadas por toda a organização recorrendo aos canais existentes e possíveis. A transparência é a chave para promover a confiança interna e externa, bem como para legitimar as estratégias de ação organizacional.

A este respeito, lembramos a expressão “Conhecimento é poder” de Thomas Hobbes, entre outras razões, porque reduz o sofrimento emocional causado pelo desconhecido, diminui o medo, orienta e

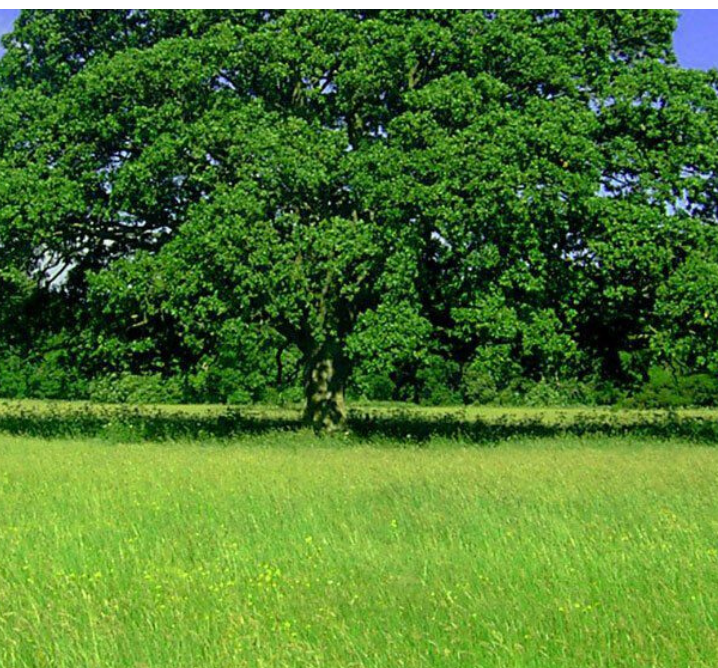
demonstra aos colaboradores que os seus líderes estão envolvidos, de forma comprometida e responsável, e são conhecedores críticos da situação e das suas múltiplas dimensões. Convém recordar que quando as informações sobre um determinado problema são escassas ou inexistentes, é possível que surjam rumores mal fundamentados. Invariavelmente, os rumores que possam surgir serão piores do que a realidade, mesmo quando esta se revela muito má, daí a importância de comunicar de forma eficaz, empática e honesta. Como comunicar? Na impossibilidade de reunir presencialmente (dadas as preocupações de saúde pública subjacentes ao COVID-19), utilize os canais virtuais à disposição. Com uma infinidade de ferramentas para realizar reuniões virtuais, a exigência de isolamento e distanciamento “social”, leia-se físico, não precisa de impedir que as reuniões assumam um caráter de proximidade. Mantenha as reuniões curtas. Seja assertivo e mais consciente de como gerir o tempo e as prioridades. Em contexto de crise, o líder deve atualizar e reforçar informações diariamente e através de vários métodos de partilha, pois tal permite que a mesma seja apropriada devidamente, bem como contextualizar decisões, procedimentos e estratégias de ação.

## // Explique o que sua organização está a fazer relativamente à crise

Durante uma crise o tempo é comprimido.



O início de uma crise apresenta uma imensa pressão para agir – e agir rapidamente. Às vezes precisamos de começar a resolver um problema antes de ter uma compreensão sólida do que está a acontecer, pois a urgência do momento assim o exige. Por isso, seja proativo, tome a iniciativa. A paralisia ou o excesso de análise são muito arriscados, quando se tem que agir de forma imediata e ágil. Assim, importa assumir que serão planificadas ações faseadas. Num primeiro momento, é importante recolher as informações disponíveis e o mais precisas possível, e discuti-las de forma rápida, mas eficaz, para evitar precipitações e reações contraproducentes. Trata-se de definir uma direção concreta, tomar decisões práticas e articuladas e comunicar essas ações com sinceridade e honestidade. Seja autêntico. Lembre-se do velho ditado, "A crise não constrói caráter, revela-o."



De igual modo, não se esqueça que a maioria das pessoas que observam ou vivem uma crise tendem a observá-la através de uma lente única. Por exemplo, um médico poderá ter a tendência para ver apenas a sobrecarga de um hospital, ou o colaborador de uma organização de economia social olhar só para a escassez de diversos recursos no dia a dia. Lembre-se que poucas pessoas terão uma imagem completa e precisa do que está a acontecer. Como líder, procure ter uma visão de floresta.

### // Esteja presente, visível e disponível

Enquanto líder ao serviço da comunidade as pessoas são o seu maior bem, a sua missão é cuidar de todas e cada uma, sejam elas os seus colaboradores ou o público-alvo que está a servir. Durante uma crise os líderes devem estar acessíveis. Como nem sempre é possível andar pelas suas instalações e conversar pessoalmente com os colaboradores e público-alvo, informe-os sobre como podem melhor alcançá-lo com atualizações de *status* e perguntas. No que respeita aos colaboradores, particularmente durante uma crise, precisam de ouvir frequentemente os seus líderes. Líderes calmos transmitem confiança e os colaboradores sentem-se motivados a participar, de forma consciente e confiante, nas possíveis respostas a colocar em marcha.

As OES, naturalmente, servem pessoas em

situação de vulnerabilidade. Dependendo do perfil do público-alvo, o líder deve adequar as formas de comunicar e demonstrar-se especialmente próximo e disponível. A título de exemplo, o líder de uma organização de apoio a pessoas idosas ou pessoas com deficiência deve assegurar-se que a informação é acessível e adaptada de modo a que todos a possam entender da melhor forma possível (quer em termos de comunicação direta, quer utilizando meios e ferramentas adequados). Trate as pessoas com sincera consideração e genuína preocupação. Mostre isso prestando atenção, ouvindo ativamente e respondendo ao que as pessoas dizem, considerando o que não é dito, mas é vivenciado.

### **// Apoie a floresta a recuperar**

À medida que a fase urgente de qualquer crise vai sendo ultrapassada, a pressão do tempo diminui, assim como a necessidade de tomar decisões em frações de segundo. Nessa altura, o plano deve evoluir para um sistema mais complexo que analise a conjuntura, avalie as ações tomadas e as suas consequências, e reconheça as aprendizagens, no sentido de definir o caminho a seguir – é a fase da recuperação, em que procuramos voltar ao normal – seja qual for a nova aparência de normalidade. Aproveite essa ocasião para auscultar os colaboradores e os utentes. A sociedade local, nacional e mundial estará diferente, assim como cada um de nós. Procure escutar todos. A

floresta precisa de se adaptar.

Algumas organizações estão ou podem vir a sofrer perdas de pessoas em virtude da COVID-19. Lembre-se que as pessoas são a principal missão, e motor, de qualquer organização de economia social, procure recordar e proporcionar espaços de partilha, de luto, de empatia que, respeitando as normas de segurança, permitam recordar e dar espaço à equipa de recursos humanos e utentes para partilharem a sua dor. A memória é um direito e é um património muito importante de qualquer organização ao serviço da dignidade. No futuro esta memória registada e respeitada vai permitir avaliar e decidir com mais clareza e responsabilidade.



*A partir de 1920 nunca fiquei mais de um ano sem visitar Elzéard Bouffier. Nunca o vi desfalecer nem hesitar. E no entanto, sabe Deus se o próprio Deus não desistiria. Não fiz as contas aos seus dissabores. Contudo imagina-se bem que, para um tal sucesso, deve ter sido necessário vencer a adversidade; que, para assegurar a vitória de uma tal paixão, deve ter sido necessário lutar com desespero. Ele tinha, durante um ano, plantado mais de dez mil árvores. Todas tinham morrido. No ano seguinte desistiu dos álceres para retomar as faias, as quais resultavam ainda melhor que os carvalhos.*

In “O Homem que Plantava Árvores”, Jean Giono

## LÍDER ÁRVORE

Apesar da necessidade de manter uma perspectiva geral, os líderes, sobretudo em contextos de emergência, necessitam de cuidar de cada pessoa individualmente e de si próprios. Se um líder não cuida de si próprio, pode colocar em risco a organização e as pessoas que serve. Este “cuidar da árvore” conduz a uma liberdade que assenta na profundidade, no rigor e na constante autoavaliação. O líder tem medos pois é consciente e atento, mas é persistente nas tentativas de lidar com os desafios e de remover os obstáculos. Aqui reside a sua imensa coragem, a sua humildade, o seu exemplo para agir de forma criticamente reflexiva, consciente e responsável. A esperança é o seu motor.

Como fazê-lo?

### // Reconheça e gira as suas emoções

Reconhecer e gerir as emoções decorrentes da situação de crise - as das outras pessoas e as suas - pode ajudar na resiliência individual e de grupo, levar as pessoas à segurança e voltar ao normal (ou a uma nova normalidade). Pessoas com um estado emocional desequilibrado não processam bem. É importante fazer o possível para reduzir o stress, prevenindo um esgotamento emocional, das pessoas enquanto "fazem o seu trabalho", tendo consciência da diversidade de fatores que o potenciam, das suas manifestações e





definindo estratégias para o enfrentar.

### **// Procure ajuda**

Procurar ajuda é essencial, quer porque está preocupado por alguma situação particular, quer porque se sente esgotado. O líder tem a humildade como um dos seus maiores princípios, pelo que procurar ajuda para garantir um melhor serviço é imprescindível.

### **// Estabeleça ligações**

Promova a compaixão, o sentido de coragem ou outros princípios que vinculem a sua resposta à crise ao que é importante para as pessoas. Identifique o que está a acontecer de bom na organização e valorize o papel de cada um. Reconheça o valor acrescentado de cada pessoa e agradeça.

### **// Seja positivo**

A atitude de um líder é contagiosa. Líderes são negociantes de esperança. Mesmo em crises extremas, uma atitude invicta e otimista mantém as pessoas em movimento. Mas cuidado com o “positivismo tóxico”. A crise que se está a viver é séria e não se deve minimizar a sua gravidade. Ser otimista, com o cuidado de ser realista.

Prestando atenção às suas próprias emoções, necessidades e comportamentos, estará melhor preparado para lidar com as dimensões humanas da crise. Como resultado, será mais capaz de conter a crise, recuperar o controlo, minimizar os danos e prevenir, desativar e reduzir efetivamente a duração de uma situação de liderança extremamente difícil.



*Quando penso que um homem sozinho, reduzido aos seus simples recursos físicos e morais, bastou para fazer surgir do deserto esta terra prometida, penso também que, apesar de tudo, a condição humana é admirável. Mas quando considero a grandeza de alma e a generosidade necessárias para obter este resultado, sinto um imenso respeito por esse velho camponês sem cultura que soube realizar obra digna de Deus.*

*In “O Homem que Plantava Árvores”, Jean Giono*

### **Bibliografia:**

Giono J. (2012), *O Homem que Plantava Árvores*. Editora Marcador.

Klann G. (2003). *Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead*. Center for Creative Leadership

Greenleaf, R. (1970). *The Servant as Leader*. Center for Servant Leadership.

Morais J. & Pinto, F. (2017). *Liderança para o Desenvolvimento e Combate à Exclusão: Notas Geográficas para nos Tornarmos Humanos*. Brotéria: Cristianismo e cultura. 2017, Vol. 185, Nº. 5 – Dialnet.

### **Contacto:**

ates.projetos@porto.ucp.pt