

«Uma pandemia é realmente o espelho do funcionamento e da organização de uma sociedade como um todo.»

Pekka Nurti

Professor de epidemiologia,
Universidade de Tampere, Finlândia

In Milne (2020b, p. 3)

LIDERAR NO NOVO aNORMAL

Miguel Pina e Cunha
Arménio Rego

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA

Título: Liderar no Novo Normal

Autores: Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, novembro de 2020.

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 476366/20

ISBN: 978-989-561-137-9



EDIÇÕES SÍLABO, Lda.

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Agradecimentos	9
Introdução	11
Tudo tinha voltado ao normal...	11
Um novo normal? Qual deles?	17
As nossas lentes de observação	20
Processo	21
Paradoxo	23
Positividade	26
Estrutura do livro	28

Capítulo 1

Mudança, continuidade – ou mudança na continuidade?

O impensável no centro das nossas vidas	31
Uma mudança disruptiva – para quem?	34
Uma oportunidade para confirmar ideias díspares!	37
O papel do Estado	39
O ambiente	41
A missão das empresas	43

A COVID-19 e o triângulo da liderança	45
Líderes	46
Liderados	50
Contexto	51

Capítulo 2

Preparação – antes da crise

A incerteza é certa – agora e sempre	53
Possíveis riscos	55
Técnicas de antecipação	60
Planos	60
Cenários	61
Aprendizagens	62
Perscrutar os sinais da periferia	62
Dispositivos de deteção local	63
Identificar pontos fracos	65
Cultura de risco e de segurança	67

Capítulo 3

Liderar durante a COVID-19

Líderes ébrios de disparate	69
Firmeza e empatia	76
Comunicar com clareza	77
Propósito e compaixão	83
Estabelecer prioridades	85

Liderar paradoxalmente	86
A improvisação como estratégia – e uma estratégia para poder improvisar	88
Novos riscos	89
Menor cidadania organizacional	89
Integração ou diluição?	91
Fugas de informação confidencial	91
Desconfiar cria desconfiança	92

Capítulo 4

Liderar durante o (suposto) novo normal

Desafios	96
A notícia da morte do escritório é manifestamente exagerada	97
O modelo híbrido	99
Nem tudo o que é virtual é menos real	108
Se são essenciais, que sejam tratados com essência	111
Motivar as equipas	114
Vigiar a burocracia	115

Capítulo 5

Sete reflexões críticas

Cuidado com a adivinhação	119
As coisas voltarão ao que eram?	124

Liderança 360° <i>versus</i> liderança avestruz	125
Preparar a próxima crise... agora!	128
A resiliência vencendo a eficiência	131
As organizações como motores de desenvolvimento social	133
Dois cenários	134
Cenário otimista	134
Cenário pessimista	135
Comentário final	137
Referências	139

Agradecimentos

Agradecemos aos nossos alunos e participantes em programas de formação de executivos com os quais fomos discutindo as respostas pessoais e organizacionais à pandemia de COVID-19. A equipa de *Talent and Business Transformation* da Nova SBE tem também sido uma fonte de aprendizagem e inspiração. A Francisco X. Froes, com quem colaborámos diversas vezes ao longo da pandemia, agradecemos a ajuda na redação do último capítulo. Estamos igualmente gratos aos nossos alunos do *The Lisbon MBA* e de programas de executivos pelas discussões sobre como se estabelecem pontes entre teoria e prática. Gratidão devotamos também aos participantes no *MBA executivo* e no *Curso Intensivo de Liderança* ministrados na Católica Porto Business School – pela compreensão, sacrifício e dedicação com que se envolveram nas sessões em terreno virtual.

Os participantes nos nossos programas foram a força motriz deste livro, nomeadamente quando comentavam que «Estou a fazer o melhor que sei, mas não sei se estou a fazer bem.» Esta questão estimulou-nos a agregar o que vimos, ouvimos e lemos ao longo dos últimos meses.

Estamos igualmente gratos a Catarina Barosa por nos ter autorizado a inserção de excertos de textos publicados na revista *Líder* (<https://lidermagazine.sapo.pt/>), inclusive o de Pedro Brito que apresentamos no Capítulo 5.

Institucionalmente, Miguel Cunha agradece à Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2019, UIDB/00124/2020, Social Sciences DataLab, PINFRA/22209/2016), e aos programas POR Lisboa e ao POR Norte (Social Sciences DataLab, PINFRA/22209/2016). Arménio Rego agradece à Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/GES/00731/2019; UID/GES/00315/2019).

«Longe vão os tempos de ser como dantes
No novo normal
Nunca nada vai ser
Nunca igual»

Sérgio Godinho
O Novo Normal (2020)

Introdução

«É um falhanço absoluto. Devíamos ter aprendido em 2003 e 2012 que os coronavírus podem ser muito, muito perigosos, que temos de estar preparados para eles, que temos de ter dinheiro posto de lado para kits de diagnósticos, para ventiladores, para unidades de cuidados intensivos – e também temos de ter uma rede internacional de vigilância.»

David Quammen¹

Tudo tinha voltado ao normal...

Após a Crise Financeira Global, o mundo voltara ao normal. Os tempos da troika e da austeridade tinham ficado para trás e a próxima crise não estava no horizonte. A palavra «austeridade» fora banida do léxico político português. Com este raciocínio pouco racional, afastávamos medos das nossas mentes e alimentávamo-nos da ilusão. Bastaria que prestássemos breves segundos de atenção ao passado para que tomássemos consciência de uma realidade incontornável da vida: para que depois da tempestade venha a bonança, nova tempestade haverá de chegar, mais cedo ou mais tarde.

⁽¹⁾ *In* C. C. Silva (2020, p. 26).

E chegou. Não foi um ataque terrorista que poderia ter produzido um impacto negativo no turismo e afetar a economia nacional. Foi uma nova estirpe de coronavírus, SARS-CoV-2, causador da doença COVID-19, que nos deixou prostrados – ou de joelhos, como notou o Secretário-Geral das Nações Unidas, António Guterres. A nossa soberba coletiva, convicta de uma quase invencibilidade médica perante doenças que julgávamos que só acontecem lá para os lados onde o sol nasce, ou em África, apanhou-nos desprevenidos. E bebemos o veneno de várias crises: a médica, a económica, a social, a psicológica – e até uma quase crise existencial.

Claro que todos sabíamos – embora preferíssemos ignorar – que o mundo enfrentara epidemias ou vírus perigosos em anos recentes: gripe das aves, SARS, MERS, Zika, para não falar da SIDA – uma lista que parece um «rufar fúnebre de tambor»¹ com ressonância de uma dança/música macabra bruegeliana. Mas, tirando esta última, víamos essas epidemias como problemas em territórios longínquos – a nossa soberba e o nosso medo dominavam esse nosso pensamento individual e coletivo. E não prestámos atenção aos avisos. Em 2018, a Organização Mundial de Saúde (OMS) havia publicado uma lista de agentes patogénicos que necessitariam de atenção científica urgente. Todos eram vírus, nenhum era tratável ou alvo de vacina, e todos poderiam transformar-se em pandemias mortíferas. Após discussão, os especialistas da OMS acrescentaram uma nova condição: a «Doença X», uma possível epidemia internacional séria causada por um agente patogénico então desconhecido. Foi também sugerido que se trabalhasse para enfrentar essa possibilidade.

(1) Quammen (2020, p. 20).

Também em 2018, Bill Gates, no âmbito da sua atividade filantrópica, acentuou que «uma ampla e letal pandemia» poderia ocorrer «durante as nossas vidas». Gates apelou a um esforço global coordenado para combater essa potencial catástrofe. Alertou para a necessidade de um sistema de detecção precoce, assim como para a criação de melhores ferramentas e a implementação de uma resposta sistémica. E sugeriu que o mundo se preparasse para uma pandemia do mesmo modo que os militares se preparam para a guerra.¹

Este alerta de Gates teve correlato, pouco tempo depois, num documento do *Center for Global Development*, publicado em 2019. Logo nas primeiras páginas, o relatório ia direto ao assunto²:

«A próxima pandemia é uma questão de quando, não se. A preparação para essa inevitabilidade requer que os decisores políticos compreendam não só a ciência que permitirá limitar a transmissão da doença ou encontrar um medicamento, mas também os desafios práticos de expandir a estratégia da resposta aos níveis regional ou global. O alcance de sucesso a tais escalas é amplamente um assunto de escolhas operacionais, estratégicas e políticas – áreas de preparação pandémica que continuam inexploradas. A resposta ao surto de Ébola de 2014-2015 na África Ocidental faz luz sobre esses desafios e realça os passos em prol de melhor preparação».

O relatório dava depois conta da necessidade de os EUA e as Nações Unidas investirem em mecanismos de monitorização sistemática e de resposta adequada a um eventual surto.

(1) Excerto de Rego (2020a).

(2) Konyndyk (2019, p. v).

Recomendava a concertação de esforços transfronteiriços e o desenvolvimento de parcerias. E apontava sugestões para um novo tipo de liderança: dotada de sabedoria política, capaz de congregar esforços nos planos médico, logístico, comportamental e político. Eis o título do último capítulo: «Preparação para a próxima crise».



Excerto de «O triunfo da morte», Pieter Bruegel, cerca de 1562.¹

⁽¹⁾ Coleção: Museu do Prado, Madrid. Fonte: The Yorck Project (2002) *10.000 Meisterwerke der Malerei* (DVD-ROM), distributed by DIRECTMEDIA Publishing GmbH. (https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Pieter_Bruegel_the_Elder-_The_Triumph_of_Death_-_detail_7.JPG). Imagem no domínio público.



Miguel Pina e Cunha é professor Fundação Amélia de Mello na Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa. Autor de numerosos livros e artigos sobre liderança.



Arménio Rego é professor catedrático na Católica Porto Business School e dirige o LEAD.Lab. Autor de numerosos livros e artigos sobre liderança.

Este livro discute desafios de liderança associados à atual crise pandémica e alerta para a necessidade de nos prepararmos para a próxima, seja ela sanitária, tecnológica ou de qualquer outra natureza. Esta crise não foi a primeira, nem será a última, podendo a próxima ocorrer no próximo século, ou já amanhã. Importa que, apelando à sabedoria e à experiência histórica, se aprenda a melhor lidar com estes reptos – em vez de ignorá-los, o que ampliaria as consequências negativas que possam transportar. Requer-se que, neste momento liminar (entre um passado que já não existe e um futuro desconhecido), se faça uso da vontade de mudar. Os líderes políticos e organizacionais, não sendo salvadores messiânicos, podem ser agentes cruciais nestes processos.

ISBN 978-989-561-137-9



9 789895 611379