



## **PARTE 1 | Gestão Pessoal**

1. Como Liderar na crise? Parar para se encontrar.....	4
2. Contrariar o isolamento.....	5
3. Comunicar com impacto... Remotamente.....	6
4. O verão está aí! Um desafio para os pais.....	7

## **PARTE 2 | Colaboração nas Equipas Remotas**

5. Apoiar as equipas em teletrabalho.....	9
6. A confiança nas equipas virtuais.....	10
7. No imprevisto proporcionar estabilidade com rituais consistentes.....	11
8. Colaborar com eficácia à distância.....	12

## **PARTE 3 | Liderar Equipas Remotas**

9. Liderar em tempo de pandemia.....	14
10. Team Virtual Building.....	15
11. 7 Fatores a ter em conta na tua liderança.....	16
12. Liderar em casa.....	17

<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>18</b>
--	-----------

# PARTE 1

## Gestão Pessoal



1. Como Liderar na crise? Parar para se encontrar.
2. Contrariar o isolamento.
3. Comunicar com impacto... Remotamente.
4. O verão está aí! Um desafio para os pais...

# Como liderar na crise? Parar para se encontrar.

A pandemia mundial está aí. Os riscos de infecção aumentam, a economia está à beira de uma recessão global e todas as empresas mergulham em incertezas. São mais as oportunidades para se sentir sobrecarregado e com medo, do que aquelas que o fazem sentir-se calmo.

Isso é normal. A parte que trata da sobrevivência do nosso cérebro (principalmente a amígdala) entra em ação quando percebemos uma ameaça e faz o nosso foco diminuir. Isso é útil quando enfrentamos um perigo imediato – reagimos. Mas acaba por levar o nosso pensamento a seguir caminhos menos produtivos: focar no pior cenário possível ou, negar a ameaça; limitar o acesso às partes criativas e analíticas do nosso cérebro; diminuir a nossa capacidade de empatia e escutar.

”

**Com a meditação tu comesças a ver as coisas com mais clareza.  
A tua mente fica mais no presente e consegues aumentar a leitura do momento.**  
— Steve Jobs

**A meditação pode ser uma grande ajuda em momentos como este. Demonstrou-se que praticar a meditação permite:**



- 1 Reduz a ansiedade.
- 2 Acalma a amígdala.
- 3 Aumenta a nossa capacidade de pensar de forma criativa e empática.
- 4 Ajuda-nos a estar mais vezes nos sapatos dos outros.

# Contrariar o isolamento.

Hoje, infelizmente, estamos todos alinhados para nos distanciarmos fisicamente um dos outros para impedir o contágio. Estamos a incorporar, lentamente, reações que nos ajudam a prevenir do ataque dos 'vírus'. Tudo isso cria uma mentalidade que impede o contato com os outros e aumenta o isolamento. Por isso é importante lembrar que:

“  
When 'I' replaced with 'We', even  
the illness becomes wellness.

— Malcom X



- 1 Distância social, não é isolamento social.**  
Uma das nossas melhores ferramentas de redução da ansiedade e aumento dessa resiliência é o simples suporte social. Há que o estimular diariamente uns com os outros.
- 2 As organizações devem investir em programas de bem-estar que promovam um maior nível de resiliência pessoal.** Teletrabalho não implica estar sem rotinas que nos ajudam a desenvolver as pessoas de forma contínua.
- 3 As pandemias lembram-nos que estamos todos conectados.** Quanto maior for a vulnerabilidade partilhada perante o vírus maior será a fonte de solidariedade. Construir redes de trabalho e sociais é essencial para que esta solidariedade cresça e se alargue.

# Comunicar com impacto... Remotamente.

Um bom comunicador tem capacidade para inspirar e cativar o seu 'público'. Isso é ainda mais desafiante num ambiente virtual.

## O que deverá ter em conta para aumentar o impacto da sua comunicação?



”

How well we communicate is determined  
not by how well we say things, but how  
well we are understood.

— Andrew Grove



- 1 Tenha uma **postura ativa e envolvida**.
- 2 Faça “**contato visual**” com os restantes participantes, olhe diretamente para a câmara.
- 3 Posicione o seu computador tendo em conta o ângulo e as outras pessoas, fique perto da câmara.
- 4 Expressar um sorriso, reagir com **expressões faciais positivas** ajuda a manter um tom amigável e com mais impacto.
- 5 Em ambientes onde é importante quebrar o gelo, **inicie a reunião com um pequeno episódio pessoal ou peça às pessoas para partilharem algo sobre o seu atual 'escritório'** para criar uma sensação de maior proximidade.

# O verão está aí!

## Um desafio para os pais...

# 4

Com o verão a chegar muitos casais que trabalham perguntam-se como é possível equilibrar as suas tarefas profissionais com as rotinas domésticas. Se os dois pais estão juntos, elabore um plano onde exista sintonia desde o seu processo de construção.

### Alguns passos a ter em conta:



- 1** Dediquem alguns minutos, individualmente e em silêncio, a registarem numa folha ou no telemóvel as respostas a **algumas perguntas**: O que é o mais importante neste período? É um projeto de trabalho? A evolução na carreira? A educação dos filhos? Ajudar nos tempos livres das crianças? Ou diminuir o tempo no PC? Podem dar um peso de 0-100 a cada uma das opções que definirem.

Let us remember. One book, one pen,  
one child and one teacher can change  
the world.

— Malala Yousafzai

- 2** Depois de registarem as suas respostas, **partilhem e trabalhem juntos para encontrarem prioridades comuns.**
- 3** Assinem um plano com distribuição de tarefas e responsabilidades.
- 4** Envolvam as crianças no plano, e aproveitem sugestões delas para **enriquecer o plano.** Assim todos sentem o plano como seu.
- 5** **Publiquem o acordo.** Mantenham-no visível no frigorífico ou noutra área da casa.
- 6** **Definam datas de revisão deste acordo.** Semanalmente ou de 15 em 15 dias. Isto para garantir que estão no caminho certo.



# PARTE 2

## Colaboração nas Equipas Remotas



- 5. Apoiar as equipas em teletrabalho.
- 6. A confiança nas equipas virtuais.
- 7. No imprevisto proporcionar estabilidade com rituais conscientes.
- 8. Colaborar com eficácia à distância.



# Apoiar as equipas em teletrabalho.

Foi anunciado mais um mês em teletrabalho. No entanto, impera a necessidade da economia e as empresas não pararem.

**Aqui ficam 4 estratégias que os líderes podem utilizar para fazerem face a este desafio com as suas equipas:**



- 1 Estabelecer uma estrutura de Check-In diário:** contacto diário com os colaboradores, frequente e planeado.
- 2 Variar entre diferentes estímulos ou opções de tecnologia que facilitam a comunicação:** e-mail, conferências em vídeo, ligações telefónicas, aplicações de trabalho em rede e grupos de chat.
- 3 Trabalhar atividades paralelas que suportam o “engagement” da equipa:** atividades divertidas, desafios semanais, memórias que reforçam os valores da empresa, partilha de imagens, momentos informais à distância, festas virtuais ou happy hour online à sexta à tarde, etc.



- 4 Diagnosticar e disponibilizar apoio emocional:** é importante que os líderes reconheçam o stress, oiçam, estejam atentos a sinais de ansiedade e preocupações dos colaboradores com empatia.
- 5 Os colaboradores procuram os seus líderes em situações de crise para saberem como podem reagir.** Um líder deve reforçar a equipa com mensagens positivas, renovando a energia das pessoas e aumentando o sentido de propósito e foco.



**Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success.**

— Henri Ford

# A confiança nas equipas virtuais.

A confiança da equipa está normalmente relacionada com as atitudes dos seus elementos, a partilha de informação e a perceção de performance que tem sobre si mesma. Este tema da confiança torna-se mais importante em equipas virtuais do que em equipas que trabalham no mesmo espaço físico.

**Do not let what you cannot do  
interfere with what you can do.**

— John Wooden



## O que podemos aprender com os estudos sobre a confiança neste tipo de equipas?



- 1** A competência, a tolerância e a integridade influenciam muito o sentimento de confiança nestas equipas.
- 2** Os conflitos têm um efeito muito negativo na confiança das equipas que trabalham remotamente.
- 3** A disponibilidade é referenciada como um fator crítico para estas equipas funcionarem bem.
- 4** O compromisso com os valores da equipa, normas e regras de comunicação são tão importantes para equipas virtuais como para a outras. Invista nesta componente!

# No imprevisto proporcionar estabilidade com rituais conscientes.

Hoje as pessoas têm dificuldades em se manterem ligadas ao resto da equipa. A gerirem o seu stress e as emoções dos outros, a manterem o moral positivo e a motivação da equipa em alta, com reuniões onde se sente confiança e num clima onde todos acompanham o trabalho prioritário e comunicam a sua progressão.

Num período de vida com tantos imprevistos e mudanças como este, os rituais dão segurança e estrutura. Embora não estejam ainda claros os desafios de amanhã, sabemos que eles estarão lá.



How well we communicate is determined not by how well we say things, but how well we are understood.

— Andrew Grove

## Para isso os líderes têm de gerir o imprevisível, desenhando e implementando rituais como:



- 1 **Check-ins matinais de 15 minutos para alinhar a equipa** para o dia e estabelecer um fluxo de trabalho.
- 2 Na abertura da reunião permitir que **todos partilhem algo para descrever seu estado de espírito atual.**
- 3 Ter **semanas temáticas para as reuniões de cada semana**, por exemplo – o que gostam de cozinhar.
- 4 **Reuniões globais de revisão de prioridades, análise de tendências e mudança de objetivos** para existir uma adaptação rápida.
- 5 Liderar pelo exemplo, **criando uma sensação de todos estarem ligados, em segurança e com alguma diversão à mistura**, mesmo quando as equipas são desafiadas para mudarem.

# Colaborar com eficácia à distância.

O trabalho remoto pode ser difícil, trazer dificuldades de comunicação e mesmo alguns problemas tecnológicos. Tudo isso pode trazer frustração, diminuir o moral da equipa, limitar as ideias inovadoras e baixar a produtividade. Como a forma de comunicar muda, a percepção da forma como comunicamos por parte dos outros também se altera. Isso obriga-nos a fixar um novo protocolo de comunicação, novos rituais e regras para trabalharmos em conjunto.

## Alguns passos a dar:



- 1 Como todos sabemos a disciplina e a consistência são a chave de uma boa performance, **defina standards de resposta** e regras de funcionamento na comunicação entre todos.
- 2 À distância, mais do que no trabalho presencial, lembre-se que as coisas nunca são suficientemente claras para todos. Por isso, **insista na definição destes protocolos, e invista tempo extra para ser muito claro.**

**Remote work is the future of work.**

— Alexis Ohanian



- 3 **Não aborreça a equipa com mensagens constantes.** Sempre que envia uma mensagem estás a interromper o colega e a entrar no seu espaço de trabalho. Se juntar a isso um telefonema e uma conferência de vídeo, está a transformar o dia de trabalho dos outros num pequeno caos.
- 4 Note que os colegas mais introvertidos no contacto pessoal, podem ser mais extrovertidos na comunicação escrita. **Otimize as suas forças na forma como comunica com estas pessoas.**
- 5 Defina momentos para celebrar, **ter um ambiente mais informal e criar eventos de socialização entre todos.** Isso cria um espírito positivo e melhora a colaboração na equipa.

# PARTE 3

## Liderar equipas remotas



- 9. Liderar em tempos de pandemia.
- 10. Team Virtual Building.
- 11. 7 Fatores a ter em conta na tua liderança.
- 12. Liderar em casa.

# Liderar em tempos de pandemia.



Nada mais coloca um líder à prova do que uma situação de crise. Será que ele congela, ou faz-se de vítima, culpando os outros? Ou terá a ponderação para dar as respostas adequadas, aceitando a responsabilidade pela crise que enfrenta? O que pode um líder fazer num momento de crise económica provocado por esta pandemia?



- 1 Situações de elevada pressão pedem à liderança um grau de flexibilidade maior, **calma e frieza em situações difíceis**.
- 2 **Pede mais conforto para tomar decisões rápidas**, e a apreciar mais do que normal os processos de colaboração e trabalho de equipa.
- 3 **Aumenta a importância de se prestar atenção à forma como se assumem riscos, à integridade das ações e à coragem**.
- 4 **Deve aceitar, e lidar, com as suas próprias emoções, necessidades e 'gatilhos' emocionais** que podem precipitar reações menos apropriadas.

- 4 **A pressão pode aumentar a necessidade para fazer microgestão para se atingirem resultados**, mas isso pode ser negativo em tempos mais difíceis.
- 5 É importante **suportar a boa relação entre líderes e as diferentes equipas, ter um propósito claro e criar um sentido de missão** ganha uma importância maior em tempos como este.



“  
Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success.

— Henri Ford

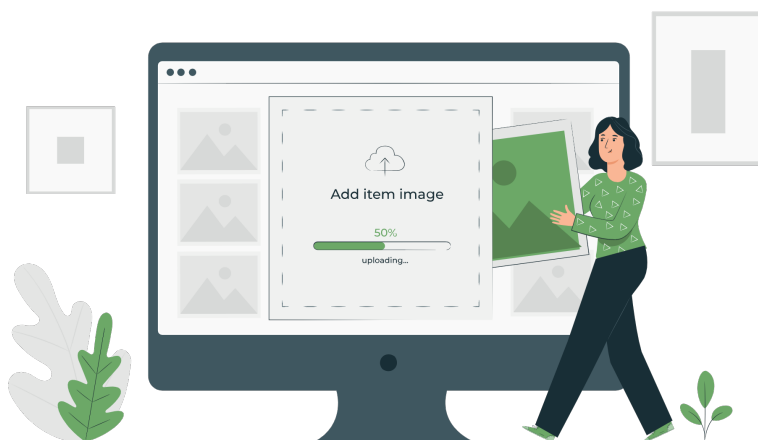
# Team Virtual Building.

A confiança da equipa está normalmente relacionada com as atitudes dos seus elementos, a partilha de informação e a perceção de performance que tem sobre si mesma. Este tema da confiança torna-se mais importante em equipas virtuais do que em equipas que trabalham no mesmo espaço físico.



**Do not let what you cannot do  
interfere with what you can do.**

— John Wooden



## O que podemos aprender com os estudos sobre a confiança neste tipo de equipas?



- 1** A competência, a tolerância e a integridade influenciam muito o sentimento de confiança nestas equipas.
- 2** Os conflitos têm um efeito muito negativo na confiança das equipas que trabalham remotamente.
- 3** A disponibilidade é referenciada como um fator crítico para estas equipas funcionarem bem.
- 4** O compromisso com os valores da equipa, normas e regras de comunicação são tão importantes para equipas virtuais como para a outras. Invista nesta componente!

# 7 Fatores a ter em conta na tua liderança.



- 1 Faz reset às tuas expectativas:** Vais ter que fazer um reset . O mundo mudou. Isto significa que é exigido mais autonomia para a equipa. Aumentar o foco nos resultados e mais flexibilidade.
- 2 Mantém contacto frequente:** Pratica ciclos de tempo curtos para comunicares com a equipa. Estes são mais eficazes para manter a moral e o engagement. Utiliza mensagens rápidas para permaneceres próximo.
- 3 Apoia o desenvolvimento continuo dos teus colaboradores:** O crescimento não pode parar neste novo ciclo, mas, terá de ter um cariz mais prático, num formato de micro aprendizagens.
- 4 Aposta em ambientes de peer coaches para teres apoio mútuo:** Entrámos num mundo mais solidário. A preocupação com cada um é de todos. Redistribui essa responsabilidade, cria grupos de pares entre as pessoas e contraria o isolamento.

- 5 Está atento ao tom de voz -** Aumenta a atenção aos padrões do tom de voz de cada um na comunicação - velocidade, os silêncios, volume ou picos na voz, e a própria comunicação não verbal. Identifica as pessoas que precisam de apoio adicional.
- 6 Lidera pelo exemplo, com otimismo e diminuindo o receio na tua equipa –** O otimismo é contagioso. Líderes que demonstram confiança no futuro têm mais facilidade em ajudar as pessoas a encontrarem propósito e significado no trabalho. Utiliza o humor.
- 7 Dá informação mesmo que não exista nenhuma novidade a dar.** A incerteza causa ansiedade. Comunica regularmente mesmo que não tenhas novas informações. Mantém a transparência, empatia e preocupação genuína com a tua equipa.



Things done well and with care exempt themselves from fear.  
— William Shakespeare



# Liderar em casa.

O passado recente habituou-nos a gerir as equipas em espaços de escritório, reuniões presenciais e viagens.

Hoje, tudo isto está limitado. Liderar em casa envolve muitos desafios, o que pode fazer?



## 1 Lidere pelo exemplo.

Mantenha a equipa informada sobre o status da empresa. Não fale apenas sobre trabalho. Defina, com as suas conversas, o tom da comunicação da equipa. Não pode esperar que as pessoas se sintam confortáveis e mais abertas, se você não der o primeiro passo sozinho. Mostrar outros lados de si, agora que está em casa, permite que a equipa veja coisas que nunca tinha visto antes. Isso faz com que se sintam mais confortáveis e com mais abertura para partilharem algo mais das suas próprias vidas.



## 2 Partilhe mais do que apenas as coisas boas.

Não finja que tudo é sol e o arco-íris, porque a realidade tem coisas menos boas. Permita que a equipa confie e aprecie a sua honestidade e transparência. Isso alivia os medos e encoraja nos outros essa mesma dose de sinceridade. Nem sempre é o momento certo para partilhar as más notícias. Mas não esqueça que o poder da vulnerabilidade; quando partilhamos lutas difíceis com as outras pessoas, faz subir o nível de compreensão e confiança entre todos.

## 3 Incentive ativamente.

Algumas pessoas nas equipas vão precisar de mais incentivo e apoio, e não só da intervenção do líder para modelar o comportamento face ao que espera de cada um. Construa conforto para as pessoas lidarem com este paradigma de trabalho em casa. Reforce que o trabalho é uma parte da vida deles, mas não é a vida de cada um. Suporte as pessoas colocando mais ênfase no equilíbrio das próprias políticas e princípios de trabalho que adota com a equipa. Não precisa alterar os valores da empresa, mas deve ser mais ativo para expressar alguma flexibilidade. Nem que sejam 10 minutos numa reunião semanal para que as pessoas tenham possibilidade de partilhar o que entenderem.

O trabalho deveria fazer parte de cada um, mas não ser a vida de cada um.

— Carrie Kerpen

# Referências Bibliográficas

Birk, M. (2020). **Why Leaders Need Meditation Now More Than Ever**. Boston: Harvard Business Review, 22 March, 2020.  
[hbr.org/2020/03/why-leaders-need-meditation-now-more-than-ever](https://hbr.org/2020/03/why-leaders-need-meditation-now-more-than-ever)

Earnshaw, V. (2020). **Don't Let Fear of Covid-19 Turn into Stigma**. Boston: Harvard Business Review, April 2020.  
[hbr.org/2020/04/dont-let-fear-of-covid-19-turn-into-stigma](https://hbr.org/2020/04/dont-let-fear-of-covid-19-turn-into-stigma)

Molinsky A. (2020). **Virtual Meetings don't have to be bore**. Boston: Harvard Business Review.  
[hbr.org/2020/03/virtual-meetings-dont-have-to-be-a-bore](https://hbr.org/2020/03/virtual-meetings-dont-have-to-be-a-bore)

Petriglieri, J. (2020). **How Dual-Career Couples Can Work Through the Coronavirus Crisis**. Boston: Harvard Business Review, March 2020  
[hbr.org/2020/03/how-dual-career-couples-can-work-through-the-coronavirus-crisis](https://hbr.org/2020/03/how-dual-career-couples-can-work-through-the-coronavirus-crisis)

Larson, B.; Vroman, S.; Makarius, E. (2020). **A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers**: Boston: HBR, March, 2020.  
[hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers](https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers)

Breuer C. et al. (2019). **Trust in teams: A taxonomy of perceived trust worthiness factors and risk taking behaviors in face to face and virtual teams**. Research Article.  
[www.researchgate.net/publication/331181529\\_Trust\\_in\\_teams\\_A\\_taxonomy\\_of\\_perceived\\_trustworthiness\\_factors\\_and\\_risk-taking\\_behaviors\\_in\\_face-to-face\\_and\\_virtual\\_teams](https://www.researchgate.net/publication/331181529_Trust_in_teams_A_taxonomy_of_perceived_trustworthiness_factors_and_risk-taking_behaviors_in_face-to-face_and_virtual_teams)

Nawaz, S. (2020). **How Managers Can Support Remote Employees**. Boston: Harvard Business Review, 1 of April, 2020.  
[hbr.org/2020/04/how-managers-can-support-remote-employees](https://hbr.org/2020/04/how-managers-can-support-remote-employees)

Dhawan, E., Chamorro-Premuzic, T. (2020). **How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote**. Boston: Harvard Business Review: March 2020.  
[hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote](https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote)

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.  
[www.amazon.com/Crisis-Leadership-Organizational-Experiences-Influence/dp/1882197755](https://www.amazon.com/Crisis-Leadership-Organizational-Experiences-Influence/dp/1882197755)

### **15 Tips to Manage a Remote Team**

[www.timedoctor.com/blog/run-a-remote-team/](https://www.timedoctor.com/blog/run-a-remote-team/)

Timothy R. Clark (2020). **8 Ways to Manage Your Team While Social Distancing**. Boston: Harvard Business Review, 24 of March, 2020.  
[hbr.org/2020/04/how-managers-can-support-remote-employees](https://hbr.org/2020/04/how-managers-can-support-remote-employees)

Kerpen, C. (2020). **Parents, Bring Your Whole Self to Work**. Boston: HBR, July, 2020.  
[hbr.org/?ab=store\\_hp\\_nav\\_-\\_hbrhome](https://hbr.org/?ab=store_hp_nav_-_hbrhome)

**Mais informações contacte-nos:**

*[www.highplay.pt](http://www.highplay.pt)*

*[info@highplay.pt](mailto:info@highplay.pt)*



@highplayinstitute



High Play Institute



High Play Institute