

QUEM É QUEM

Na Advocacia  
de Negócios  
em Portugal  
**2020/2021**



O Jornal Económico

# FÓRUM DE LÍDERES

Como é que a sociedade está a lidar com a segunda vaga da pandemia e a preparar-se para um novo confinamento, que implica a obrigatoriedade de teletrabalho?



**João André Antunes**

Managing partner da Pinto Ribeiro Advogados

De entre os vários desafios que a pandemia nos coloca, creio que o maior de todos decorre da sua extrema imprevisibilidade. Já aprendemos, infelizmente à custa do sacrifício mais ou menos oneroso de cada um de nós, que os efeitos desta pandemia vão muito para além daquela que é a sua dimensão mais séria, a saúde pública. E, não a menosprezando nem por um momento, a verdade é que nos vemos confrontados com a necessidade de tomar novas decisões sobre os aspetos mais triviais do nosso quotidiano de uma forma que, há apenas alguns meses atrás, apenas seria admissível em contextos ficcionais.

Procurando sair de lugares comuns quanto às virtualidades do teletrabalho ou o impacto que o mesmo causa na lógica normal de exercício da nossa profissão, devo dizer que não é indiferente escrever este texto num dia em que o escritório de advogados que integro ter registado mais um caso de diagnóstico positivo por Covid-19. Não o é não apenas pela angústia que uma notícia como esta sempre causa, mas também pela imprevisibilidade que gera em toda uma organização, pois é aí que percebemos que realmente nos calhou a nós ou a quem nos é próximo.

Apesar das críticas que possam ser apontadas aos decisores políticos e às autoridades de saúde – tema que não merece aqui qualquer reflexão, por não ser o propósito visado -, é natural e desejável que qualquer empresa procure implementar nas suas regras de funcionamento e no seu fluxo de procedimentos as recomendações e obrigações por aqueles emitidas e impostas. E, sejamos honestos, é assim

não apenas por dever cívico ou institucional de quem tem essa responsabilidade, mas também – eu diria até sobretudo – porque desse modo é possível mitigar a incerteza e o receio de que, confrontados com uma situação concreta, se possa reagir ou decidir de forma menos acertada. Como sempre sucede em alturas adversas, a liderança e o modo como a mesma é exercida são aspetos críticos em alturas como aquela em que vivemos. Porque há que distinguir o que se deve fazer numa lógica preventiva daquilo que tem que ser feito num contexto reativo. E é aqui que os problemas surgem.

Ao dia de hoje, nenhuma empresa pode negar ter conhecimento do conjunto de regras procedimentais cuja observância é pacificamente aceite e que se destina a prevenir situações de risco de contágio – o teletrabalho sempre que possível, o uso de máscara em áreas de circulação, a higienização regular dos equipamentos de trabalho, a responsabilidade ativa de todos os colaboradores, entre muitas outras.

Mas a outra dimensão, a reativa, é onde a teoria se afasta da prática porque é aí que a realidade nos surpreende de maneiras que raramente podemos prever, sobretudo quando se pensa nos efeitos colaterais ao contágio. Aqueles efeitos como o cansaço que todos já acusamos, o receio de estar ou vir a estar infetado, a resistência natural a este novo normal que nos impede de partilhar espaços e ideias ou que nos nega o simples convívio entre amigos que começaram por ser colegas ou entre colegas que poderiam a vir a ser amigos – é esta dinâmica que foi quebrada e que se manifesta sempre que angústia entra em cena.

Para melhor ilustrar esta situação, tornemos ao caso positivo que atrás referi. Naturalmente que, como qualquer organização responsável, a nossa sociedade de advogados adotou todos os procedimentos previstos, como seja o isolamento imediato da pessoa infetada e o rastreio dos contactos havidos com outros colegas e colaboradores, com o

consequente isolamento profilático daqueles cuja proximidade de contacto o impôs. Porém, não se esgota aqui a responsabilidade de quem lidera. Há que tomar a decisão de comunicar a todos o sucedido, ou não? E, comunicando, deve identificar-se quem foram os infetados, ou não? À partida, pode sustentar-se como natural que todos devam poder saber quem são as pessoas infetadas, para que possam avaliar sobre se estiveram presentes em algum contexto de risco. O que sucede, no entanto, se essas pessoas se recusarem a ser identificadas como portadoras de vírus perante todos os demais? E, ainda, e se existirem diferentes conceções, perceções ou convicções sobre o nível de risco a que cada um está ou esteve exposto numa circunstância em concreto? O problema é tanto maior quanto maiores forem as organizações, mas o respeito pela individualidade e, porque não dizê-lo, pela sensibilidade de cada um obriga a que qualquer decisão deva ser ponderada em vários ângulos sem que tal comprometa a sua rapidez e eficácia.

Acompanhamento próximo das equipas, motivação contínua ou definição de objetivos de curto prazo são aspetos que ganharam especial relevância para qualquer liderança nesta crise pandémica. Todavia, tal de nada vale se não houver uma capacidade generalizada para compreender os outros ou para tolerar aquilo com que não se concorda, porque aqueles desideratos não se alcançam unilateralmente, mas apenas e só se todos ou pelo menos grande parte dos membros das equipas partilharem entre si um considerável nível de tolerância, independentemente de hierarquias ou posições.

É aqui que considero residir o grande desafio que qualquer organização vai ser chamada a enfrentar nesta segunda vaga da pandemia e que determinará o sucesso ou o fracasso da sua sustentabilidade interna – a tolerância para lidar com a frustração e com a imprevisibilidade negativa que a gera. Já todos sabemos, melhor ou

pior, organizar as nossas rotinas em teletrabalho ou exercer as nossas profissões em contexto limitado, desde que tal ainda seja possível. Já não é mais uma surpresa a que nos adaptámos, é uma adaptação que já não nos surpreende. O problema é que, tal como o vírus se pode mutar, também a imprevisibilidade inerente aos nossos comportamentos pode degenerar, pois ninguém nos ensinou a gerir este cansaço insípido que nos comprime as perspetivas com uma corda de resiliência que todos dizemos que não parte, mas que também não estica mais.

