

Diário de Notícias

www.dn.pt / Domingo 29.8.2021 / Diário / Ano 157.º / N.º 55 648 / €1,70 / Diretor-geral editorial Domingos de Andrade / Diretora Rosália Amorim / Diretor adjunto Leonídio Paulo Ferreira / Subdiretora Joana Petiz

GOVERNO TRIPLICA VALOR DAS BOLSAS DE MESTRADO

ORÇAMENTO DO ESTADO 2022

Dotação da Ação Social para o ensino superior vai permitir um aumento que garantirá aos estudantes um valor máximo de 2750 euros. O próximo ano letivo será também o primeiro sem mestrados integrados, revela o ministro Manuel Heitor. **PÁG. 14**



HOJE GRÁTIS
NOTÍCIAS MAGAZINE

Vacinação

O que vai ficar para a história da liderança de Gouveia e Melo

PÁGS. 4 A 7

Lay-off

Autoeuropa e Stellantis adiam regresso à produção

PÁG. 20

Afeganistão

EUA matam alvos do ISIS-K. Al-Qaeda à procura de um Messias

PÁGS. 22-23

Mats Wilander

"Djokovic é o melhor de todos os tempos no ténis" **PÁG. 28**

CONGRESSO DO PS AS 5 LIÇÕES DA PANDEMIA E O ALERTA DE COSTA: "HÁ QUE ARREGAÇAR AS MANGAS" **PÁG. 10**



ANTÓNIO PEDRO SANTOS/LUSA

Sondagem DN/JN/TSF

Moreira com maioria mais do que absoluta nas intenções de voto no Porto

PÁGS. 8-9



JOEL NETO "SE OS RICOS NOS DESCOBREM, OS AÇORES FICAM INABITÁVEIS"

PÁGS. 30 A 32

LEONARDO NEGRÃO / GLOBAL IMAGENS



Os esquemas e contas no quadro branco foram recorrentes para Gouveia e Melo explicar raciocínios e decisões à equipa da task force na sala de operações.

Vice-almirante deixa registo de “lições aprendidas” e texto na Wikipédia

Vacinação

O que fica para a história sobre a liderança de Gouveia e Melo

TASK FORCE Na hora de despedida, peritos nacionais em liderança das organizações mostram-se “impressionados” com o estilo do vice-almirante e lembram que a liderança não depende só de uma pessoa nem de ter o “herói certo”.

Sete meses depois de ter assumido a coordenação da *task force* da vacinação contra a covid-19, o vice-almirante Henrique Gouveia e Melo prepara-se para entregar a chave de uma das maiores operações de emergência de sempre – vacinar massivamente a população portuguesa em tempo recorde. O seu estilo de liderança, o seu camuflado, as palavras simples que usou para explicar questões complexas, foram a resposta mais eficaz à desconfiança que persistiu demasiado tempo, quando os portugueses assistiam a um arranque de um processo de vacinação confuso e onde começavam a alastrar abusos e favorecimentos.

Missão cumprida, Gouveia e Melo vai deixar para memória futura as “lições aprendidas” e entregar ao Ministério da Saúde um guião de todos os passos que foram dados, a organização, as prioridades e as suas próprias impressões. Segundo indicou ao DN fonte oficial da *task force*, é ainda intenção de esta equipa colocar um texto na *Wikipédia* quando a missão terminar.

Mas este indiscutível sucesso – mensurável, por exemplo, pelo facto de se ter vacinado 70% da população antes da data prevista e de colocar Portugal no topo dos países com mais pessoas vacinadas – deveu-se apenas a uma só pessoa? O “guião” que pretende deixar serve para outros organismos públicos? Este estilo de liderança é replicável? Qual o segredo do sucesso desta liderança? E o que aprendeu o próprio vice-almirante, um militar de carreira que nunca tinha liderado uma operação civil?

Campo magnético

Ao telefone do carro, no regresso de uma visita ao Centro de Vacinação da Guarda, na passada quarta-feira, Gouveia e Melo responde desde já à última interrogação: “Aprendi a trabalhar num sistema menos hierarquizado, em que o processo de negociação é a essência, o que, em geral, não acontece nos militares. Aprendi a negociar até à exaustão, porque essa negociação é a cola de toda a operação. Negocie e discuti ideias até haver consenso de grupo. A partir daí, as coisas funcionam como um campo magnético e todas as partículas vão nessa direção. Usava muito essa expressão de campo magnético – que orienta as partículas do sistema na mesma direção e nem é preciso dar ordens.”

A *task force*, recorde-se, tem como missão a coordenação e articulação dos diversos departamentos governamentais envolvidos na elaboração e execução do planeamento estratégico do processo de vacinação, nas suas vertentes logística, executiva e de comunicação. Era preciso falar com um extenso rol de entidades – autarquias, as cinco administrações regionais de saúde, a Direção-Geral da Saúde



“Foram determinantes a sua competência técnica, a orientação para a missão, muito típica dos militares, e a sua grande capacidade de comunicação – a própria opção pelo camuflado foi um elemento de comunicação estratégica, com o qual quis dizer: enquanto estivermos em guerra, é isto que vou vestir!”

Miguel Pina e Cunha
Diretor do Centro de Conhecimento Leadership for Impact da Nova SBE



“Cada um dos atores do processo tem de se sentir envolvido, tem de perceber que conta para o todo, para o bem e para o mal. Um ator responsabilizado é muito mais ativo. Esta é a chave mais importante.”

Vice-almirante Henrique Gouveia e Melo
Coordenador da *task force*

(DGS), o INFARMED (Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde), o Serviço de Utilização Comum dos Hospitais (SUCH), a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil, a Administração Central do Sistema de Saúde do Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, o SPMS (Serviços Partilhados do Ministério da Saúde) a GNR e a PSP.

Gouveia e Melo funcionou como uma espécie de catalisador, que uniu todos com objetivo último de obter os resultados pretendidos, motivando cada um a assumir as suas responsabilidades. “Desde o início, disse que queria a responsabilização dos atores. Cada um tem de se sentir envolvido, tem de perceber que conta para o todo, para o bem e para o mal. Um ator responsabilizado é muito mais ativo. Esta é a chave mais importante”, assinala. Quando tomou posse em fevereiro, enfrentava um sistema descredibilizado e as suas prioridades eram tornar confiável o plano de vacinação – reforçando a estrutura do planeamento e do controlo de todo o processo.

No estado-maior da *task force* juntaram-se militares de elite (matemáticos, médicos, analistas, peritos em estratégia) do Exército, da Força Aérea e da Marinha, pouco mais de três dezenas, e seguiram os três objetivos definidos pelo vice-almirante: salvar vidas (o critério ético passou a ser o padrão do sistema), resiliência do Estado (vacinação de profissionais, como polícias, militares, cerca de 10% da população) e libertar a economia.

Em todo o processo houve um controlo exaustivo da execução das orientações, através de mecanismos de verificação permanentes dos resultados do processo. Não podia ser de outra forma, por exemplo, a ordem para encerrar o Queimódromo do Porto, pois foram identificadas falhas pelo não cumprimento de regras predefinidas e nunca poderia ser reaberto sem tudo estar esclarecido.

O coordenador da *task force* reconhece que este modelo “poderá ser replicado em casos extremos”, mas “difícilmente em situações normais”. Ainda assim, sublinha, “há coisas que foram feitas que podem ser integradas nas instituições, como ter indicadores seguros sobre a realidade que permitem tomar decisões de forma fundamentada, encarando os problemas de forma agnóstica. Existem metas políticas, mas depois há problemas concretos que exigem decisões e resultados, não tem a ver com ideologias, são questões técnicas. Os objetivos são definidos pela política mas depois deve ser gente competente a fazê-lo, e não misturar as duas coisas”.

A herança material para o Serviço Nacional de Saúde (SNS) – e também para outras entidades públicas, assim o pretendam – destes sete meses de uma *task force* em



“A liderança é um processo que envolve não só o líder, mas também os liderados e a situação em causa. Não é o vice-almirante que liga para cada uma das pessoas que estão nos centros de vacinação e lhes diz o que fazer. [...] a nobreza da missão facilita o trabalho motivacional do líder. É assim que funciona quando há uma missão definida em prol de um propósito.”

Arménio Rego
Diretor do Lead Lab da Bussiness School da Universidade Católica do Porto



“Não é um líder distante. É próximo e faz questão de estar presente quando as pessoas pedem. Dá o corpo às balas. Esta frontalidade faz parte da essência da mentalidade de serviço público. Este é o perfil adequado à situação. Uma combinação de características com as circunstâncias que me deixou impressionado.”

Pedro Neves,
Nova SBE, investigador de processos de liderança

contrarrelógio é uma dívida sem precedentes. “Todos os sistemas de informações que criamos vão ficar disponíveis, a base de dados do SNS foi toda atualizada e revista, está tudo mais estruturado. Foram desenvolvidas soluções centralizadas que acabaram com as entropias entre o local (centros de saúde) e o central. O modelo ‘casa aberta’ com senha pode ser replicado para todos os serviços da Administração Pública. O sistema de semáforos também, permitindo que antes de ir a qualquer serviço as pessoas possam ver se está muita ou pouca gente. Todas estas soluções que criamos são independentes das bases de dados e podem ser utilizadas por qualquer serviço. No caso do SUCH, teve um *upgrade* total, atualizado, pensado em termos de economia de escala, selecionados os melhores percursos. É um novo serviço que está em condições de ser um grande agente do Estado para todos os hospitais públicos”, afiança Gouveia e Melo, dando alguns exemplos.

Radiografia ao perfil do líder

A liderança deste submarinista que emergiu para os holofotes tem sido, de resto, olhada com atenção por alguns dos maiores peritos portugueses comportamentais e em liderança de organizações. Confiança, genuinidade, disciplina, comunicação, são algumas das palavras-chave com que o caracterizam. Mas sublinham que a liderança não é uma pessoa, mas um processo para o qual contribuem várias circunstâncias. “O vice-almirante tinha um objetivo muito claro para cumprir, e isso ajudou. Foram determinantes a sua competência técnica, a orientação para a missão, muito típica dos militares, e a sua grande capacidade de comunicação – a própria opção pelo camuflado foi um elemento de comunicação estratégica, com o qual quis dizer: enquanto estivermos em guerra, é isto que vou vestir!”, assevera Miguel Pina e Cunha, diretor do Centro de Conhecimento Leadership for Impact da School of Bussiness and Economics (SBE) da Universidade Nova. Este investigador valoriza as “respostas assertivas e tecnicamente fundamentadas” do vice-almirante, através das quais “transmite autenticidade, que é muito importante para ganhar a confiança das pessoas. Foi uma lufada de ar fresco, em contraste com uma comunicação cambaleante que vinha de trás”.

O seu colega Pedro Neves, doutorado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISCTE, considera “este processo de liderança muito interessante” de acompanhar. “Houve muitos aspetos que me chamaram a atenção e que tiveram impacto neste processo. Não há para problemas complexos explicações simples. Não há, neste caso,

continua na página seguinte »

» continuação da página anterior

magia. Há um dedo pessoal significativo, claro. Não é difícil chegar à conclusão de que o cunho militar teve um papel importante na função. Faz parte da formação militar ter conhecimentos de liderança e organização. Mas há ainda outro elemento que caracteriza o vice-almirante, muito estudado na liderança, que é a genuinidade.” Pedro Neves, professor associado na Nova SBE, explica que “normalmente, neste tipo de processos de mudança drástica, uma questão muito importante é a gestão da incerteza. As pessoas têm muitas dúvidas. Nas vacinas havia, e ainda há em algumas pessoas, dúvidas sobre se funcionavam ou não. Perante isso, a abordagem do vice-almirante foi transmitir calma, confiança no trabalho da sua equipa”.

Esta “genuinidade”, completa, “não só tem impacto no processo, mas igualmente na forma como as pessoas se dispõem a colocar-se nas mãos deste líder, em contraste com o que percebiam em muitos políticos, em relação aos quais há sempre dúvida. Com o vice-almirante todas as dúvidas são dissipadas. Está a defender a causa pública, não há interesses secundários”. Este investigador de processos de liderança recorda ainda a deslocação de Gouveia e Melo a Alcochete para ir ao encontro de um jovem que o desafiou para uma conversa como um exemplo de mais uma característica evidenciada pelo coordenador da *task force*: “Esse gesto trouxe uma nota de proximidade. Não é um líder distante. É próximo e faz questão de estar presente quando as pessoas pedem. Dá o corpo às balas. Esta frontalidade faz parte da essência da mentalidade de serviço público. Este é o perfil adequado à situação. Uma combinação de características com as circunstâncias que me deixou impressionado”, admite.

Liderança consentida

Este perito aprova o “triângulo” estratégico definido pelo coordenador da *task force*. “É central na gestão da mudança. A liderança no topo é fundamental. Essa liderança consentida, partilhada, não se impõe e é reconhecida – todos os estudos dizem que a comunicação, as explicações das decisões, são fundamentais para contrariar as resistências à mudança. O binómio liderança/comunicação é fundamental, tendo como base a estratégia e o planeamento. O líder podia ser fantástico, mas, sem as metas atingidas e sem as explicações para dissipar dúvidas, de nada serviria. Por isso esse triângulo é fundamental.” Se podia ter sido feito de forma diferente, Pedro Neves não arrisca certezas: “O tempo o dirá daqui a 20/30 anos se poderia ter corrido melhor. Creio que é impossível olhar para este momento com o mesmo olhar histórico que só se

Arménio Rego lembra que “há particularidades neste processo que podem não funcionar em outros. A eficácia aqui é mensurável, por exemplo, pelo número de vacinados. Noutras organizações, medir o sucesso é mais difícil.”

ganha com o passar do tempo, pelo que genuinamente não sei o que o futuro nos dirá. Mas acho que, tal como os números de vacinação demonstram, a abordagem está a ser muito eficaz.”

Da Bussiness School da Universidade Católica do Porto, Arménio Rego, diretor do Lead Lab e consultor na gestão de recursos humanos e no comportamento organizacional, sobretudo na área da liderança, olha ainda para outros fatores para o sucesso do plano de vacinação. “Muitas vezes partimos do princípio de que isto é simples e que basta aparecer um indivíduo para que tudo se resolva. Sem deixar de sublinhar a importância da liderança própria do vice-almirante, há muitos outros elementos a ter em conta. A liderança é um processo que envolve não só o líder mas também os liderados e a situação em causa. Não é o vice-almirante que liga para cada uma das pessoas que estão nos centros de vacinação e lhes diz o que fazer. Não houve ninguém a queixar-se, apesar de terem trabalhado que se fartaram. Ou seja, tudo tem funcionado bem porque há milhares de pessoas que sabem bem o que fazer – não precisando de ordens para isso. O que quero dizer é que a nobreza da missão facilita o trabalho motivacional do líder. É assim que funciona quando há uma missão definida em prol de um propósito”, afirma.

Contexto favorável ao perfil

Este catedrático e formador de executivos recorda que “a situação era um pouco caótica e havia expectativas de que alguém viesse pôr ordem nas coisas. Ou seja, havia um contexto favorável a este tipo de perfil – um contexto caracterizado pela incerteza e pelos desafios criados pela necessidade de vacinação. O país estava predisposto para aquela abordagem mais disciplinada e mais assertiva. Se fosse retirado deste triângulo algum elemento, o processo de liderança poderia ter tido outro desfecho. Se noutras circunstâncias alguém se vestisse



de camuflado poderia não ter funcionado”. Arménio Rego acrescenta que “foi também muito importante a disponibilidade de um conjunto de fatores que se alimentam mutuamente. O próprio vice-almirante é fruto desta expectativa. O país projeta as suas expectativas sobre ele. Os liderados criaram uma expectativa e ele, com a sua vocação e sentido de disciplina, conseguiu responder. É alguém com experiência nestas situações, com grande controlo emocional, possivelmente dos anos que andou em submarinos. Nunca o vimos perder o autocontrolo”.

No seu entender, “as coisas funcionaram bem e isso reforçou a imagem do vice-almirante. Se, por exemplo, não tivesse havido disponibilidade das vacinas desejadas, o processo seria negativamente afetado. E, nesse caso, a apreciação do líder poderia ser menos positiva. É

verdade que se é bom líder porque se obtêm resultados. Mas também é verdade que, quando os resultados são bons, mesmo por razões que estão fora do controlo do líder, tendemos a atribuir a responsabilidade ao líder”.

A liderança não é só ter o “herói certo”

Nadim Habib, mestre em Economia pela London School of Economics, consultor internacional nas áreas de estratégia, inovação e criatividade e com famosos vídeos de formação sobre as mudanças e a liderança nas organizações, afirma: “O primeiro sucesso deste processo é porque se destaca em Portugal”, defendendo que “seria importante olhar para este processo não tanto como um ato de heroísmo, apesar de ter sido feito um bom trabalho, mas como algo que pode ser replicado noutras áreas e não é

“As entidades públicas têm tendência a esquecer os processos. É clássico no mundo latino. Se tiverem o herói certo, não precisam de processo. O meu receio é que, em vez de se aprender com o processo, digam que foi só a pessoa.”



A comunicação foi um dos pilares do sucesso da operação. Gouveia e Melo com a sua equipa, Ramos de Oliveira e José Luís.

apenas um ato individual”.

Assinala três pontos que considera relevantes: “O primeiro era que havia uma visão estratégica clara: vacinar o máximo de pessoas; em segundo, uma enorme disciplina à volta da estratégia: toda a gente percebeu que era para levar a sério, ao contrário do que acontece algumas vezes em que há certa tendência em ir fazendo como der mais jeito, e em terceiro lugar assistimos, lentamente, a uma conversão do líder em alguém que protege a cultura da organização a quem vai entregar a estratégia. Isso culminou com o que aconteceu no fim de semana da vacinação dos jovens dos 12 aos 15 anos. Foi um sucesso que não foi só dele. É um clássico nas organizações que funcionam – é fácil ensinar a liderança, o difícil é implementá-la.”

Habib, professor também na Nova SBE e criador de programas

de formação premiados internacionalmente, assinala que “o que vimos neste processo de vacinação foi impressionante. É muito importante contar esta história. A liderança não é uma pessoa, é um processo – essa é a grande lição. Não foram só as Forças Armadas, foi um vasto conjunto de pessoas, do SNS, das autarquias, da Proteção Civil, a dar o litro, coordenadas e organizadas”.

Para memória futura este comunicador experiente espera “que as estruturas que fazem formação em entidades públicas aproveitem esta lição. As entidades públicas têm tendência a esquecer os processos. É clássico no mundo latino. Se tiverem o herói certo, não precisam de processo. O meu receio é de que, em vez de se aprender com o processo, digam que foi só a pessoa, que merece toda a admiração, e que se não fosse ela não era pos-

sível”, sublinha, confessando que vai “desafiar” o colega Miguel Pita e Cunha para preparar um texto sobre este caso e levá-lo às aulas para o debater com os estudantes.

Replicável q. b.

Sobre a possível utilização em outras entidades da Administração Pública do modelo de liderança do processo de vacinação, Luísa Neto, presidente da Comissão Instaladora do Instituto Nacional de Administração (INA), onde funciona o novo Centro de Desenvolvimento de Liderança, responsável pela formação e qualificação de quadros públicos, diz não fazer comentários “sobre a avaliação de concretos desempenhos em curso”. Porém, esta dirigente, doutorada em Direito Público pela Universidade do Porto, salienta que num processo como o da vacinação massiva contra a covid-19 “a liderança ajuda a definir e a comunicar o propósito, a razão de ser daquilo que tem que ser feito, mobilizando todos para a concretização de objetivos partilhados”. Ou seja, “num contexto como o presente, importa a identificação do bem público a salvaguardar, bem como ter presente a mobilização para a ponderação de colisões e conflitos de bens e direitos em presença, bem como a determinação e firmeza de organização”.

Arménio Rego, por sua vez, ressalva que “há particularidades neste processo que podem não funcionar noutros. A eficácia aqui é mensurável, por exemplo, pelo número de vacinados. Noutras organizações, medir o sucesso é mais difícil. Pode ter como consequência o melhor e o pior. O pior porque as pessoas com narrativas muito atrativas podem conseguir iludir os resultados. Aqui, neste caso, não há dúvidas, há o controlo total e a transparência sobre os resultados, não pode haver ficção”.

Miguel Cunha admite que a liderança da *task force* pode ser um *case study*, “até para memória futura, para se estudar a importância do comportamento e das competências técnicas na gestão dos problemas. Seguir o exemplo do separar das águas. O Estado precisa de pessoas com competências técnicas para resolver problemas, e não de mais lutas políticas. À política o que é da política, à gestão o que é da gestão”.

“Conjugação virtuosa”

A fechar este círculo de analistas, Helena Carreiras, diretora do Instituto de Defesa Nacional (IDN), frisa que “nem sempre os modelos de liderança militar se adaptam às situações de âmbito não militar”. E a operação do plano de vacinação “não é uma missão militar, apesar de complexa”. Doutorada pelo ISCTE, onde é professora associada em políticas públicas nas áreas da sociologia e políticas públicas, lembra que “há muitos exemplos de li-



“O que vimos neste processo de vacinação foi impressionante. É muito importante contar esta história. Seria importante olhar para este processo, não tanto como um ato de heroísmo, mas como algo que pode ser replicado em outras áreas. A liderança não é uma pessoa, é um processo – essa é a grande lição.”

Nadim Habib

Nova SBE, consultor e formador internacional em liderança nas organizações



“Os modelos de liderança militar têm vindo a adaptar-se aos diferentes contextos, e cada vez mais as diferenças se diluem entre liderança civil e militar. A liderança é um fator-chave do sucesso nas organizações e sobretudo em situações que envolvem complexidade, incerteza, imprevisibilidade e volatilidade.”

Helena Carreiras

Diretora do Instituto de Defesa Nacional

deranças efetivas nas políticas públicas e no mundo empresarial que não requerem a especificidade dos modelos de liderança militar. Os militares são treinados para o uso da força e para situações extremas. E é por isso que, em geral, se considera que não é desejável que patrulhem as nossas ruas e imponham a ordem pública. Ou pelo menos que assumam o controle dessas operações, já que devemos admitir que os contextos operativos dos militares são cada vez mais híbridos e que a interpenetração das esferas civil e militar é crescente”.

No entanto, sublinha, “isto não quer dizer que não devamos, como sociedade, aproveitar os recursos e competências de que os militares dispõem em virtude das suas especificidades e do treino a que são sujeitos (sobretudo em situações de crise): capacidade de comando e controle, planeamento, logística e liderança”.

Identifica na ação do vice-almirante “tanto aspetos da formação militar como do próprio carisma e características individuais: em geral, no seu discurso e na comunicação pública transmite segurança, com ideias claras e determinação; transmite confiança, que é um bem escasso na sociedade portuguesa”. E salienta que “os modelos de liderança militar têm vindo a adaptar-se aos diferentes contextos e cada vez mais as diferenças se diluem entre liderança civil e militar. A liderança é um fator-chave do sucesso nas organizações, e sobretudo em situações que envolvem complexidade, incerteza, imprevisibilidade e volatilidade”.

Na mesma linha de Habib, nota que “a liderança é fundamental na articulação dos recursos das pessoas e da informação, mas é apenas uma das variáveis no sucesso do planeamento e condução das operações: a existência de uma estrutura de recursos materiais e humanos e de um contexto social recetivo foram fundamentais”.

“Houve uma conjugação virtuosa de diferentes fatores: recursos materiais e humanos do SNS e restantes organizações do Estado, da sociedade civil e das FA que coope-ram nesta megaoperação; aceitação e motivação do público para a vacinação, e uma liderança clara e eficaz, baseada em informação e conhecimento”, conclui.

Gouveia e Melo não revela ainda a data em que pretende entregar a “chave” do plano de vacinação (embora já a tenha certamente na sua cabeça), mas não demorará muito. Também não diz qual será o seu destino a seguir. É provável que regresse à Marinha, a sua casa de origem e para onde, já confiou nos seu círculo privado, gostaria de voltar. Reafirma que não está nos seus planos qualquer cargo político. Seja para onde for, uma coisa é certa: nada ficará na mesma nesse local.

valentina.marcelino@dn.pt