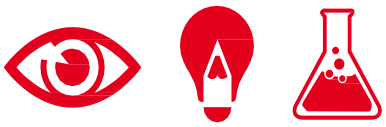
LABORATÓRIO DE EXPERIMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Rede Mulher Líder



# CONTRIBUTOS DAS CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS PARA A RESPOSTA AO COVID-19

## *em contexto laboral*

**Propostas** do Painel de Especialistas para um **Desafio** da Comunidade de Empreendedores

# INTRODUÇÃO

Para lá das questões relacionadas com o novo quadro legal de trabalho em constante mutação, das muito difíceis relações com clientes e fornecedores, das enormes dificuldades de tesouraria e da manutenção do foco num ambiente de crise global e com muita falta de descanso associado, outro grande desafio dos empresários hoje é a comunicação com os seus colaboradores.

Para apoiar as empresas nesta necessidades e obter uma resposta orientada à criação de valor positivo, no dia 23 de março de 2020, o Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX), equipa orgânica da Agência para a Modernização Administrativa (AMA), convocou um painel de especialistas em ciências comportamentais para responder a um desafio da comunidade de empreendedores, trazido pela Rede Mulher Líder (RML) e dinamizada pelo IAPMEI. Esta rede, que congrega 150 empresárias de grupos e empresas industriais de elevado desempenho, identificou um importante desafio colocado pelo COVID-19 em contexto laboral.

## Desafio | Que orientações adotar sobre comportamento laboral num ambiente de pandemia e isolamento?

Para detalhar este desafio, indicam-se os seus principais objetivos:

- **motivar** e **assegurar a produtividade** de colaboradores em teletrabalho;
- **garantir a proteção e o sentido de segurança** de quem se encontra a trabalhar nas fábricas;
- **tranquilizar os trabalhadores** que têm que enfrentar as vicissitudes do momento .

# SUGESTÕES

Este desafio - **Que orientações adotar sobre comportamento laboral num ambiente de pandemia e isolamento?** - foi apresentado e discutido na reunião remota realizada no dia 23 de março de 2020.

Da reunião surgiu um número significativo de sugestões de aplicação de princípios das ciências comportamentais ao desafio, de que salientamos aqui um conjunto de propostas descritas muito brevemente:

1. **Focar a comunicação aos trabalhadores no tema da motivação:** criar comunicações que se foquem na importância do seu trabalho, demonstrar o retorno imediato que tem o seu trabalho para a sociedade (sobretudo nesta fase mais complicada que atravessamos) e dar voz aos trabalhadores que demonstraram um comportamento positivo (usando a técnica da «saliência» de casos exemplares).
2. **Focar as comunicações aos trabalhadores em aspectos positivos:** utilizando a técnica do «framing», criar comunicações que se foquem em casos de pessoas que já se curaram do vírus para partilharem a sua experiência e apontarem um caminho de solução.
3. **Focar as comunicações aos trabalhadores na sua responsabilidade cívica:** como mencionado num estudo, as pessoas respondem de forma positiva a mensagens que salientam a responsabilidade coletiva e o altruísmo («Este é o nosso dever», «Esta é a nossa responsabilidade», «Sabemos que é um sacrifício agora mas vai valer a pena a longo prazo»).
4. **Articular as medidas de contingência ao seu propósito mais vasto**: é importante que as medidas adotadas em termos de organização do trabalho ou de contenção da situação sejam sempre explicadas claramente pela demonstração da sua vinculação ao propósito.
5. **Ajustar a forma de comunicação em tempo de crise:** aproveitando as lições reunidas pelo Centers for Disease Control and Prevention (CDC), as empresas podem seguir seis princípios para comunicações mais efectiva com os seus trabalhadores: «(i) Seja o primeiro: forneça as informações o mais rápido possível ou, se não for possível, explique como está a tentar obtê-las e para quando; (ii) Seja sincero: diga o que sabe, o que não sabe e quando saberá; (iii) Seja credível: diga a verdade; (iv) Seja empático: reconheça o que os trabalhadores estão a sentir; (v) Promova ação: dê tarefas relevantes para fazerem; (vi) Demonstre respeito: envolva as partes interessadas nos processos de decisão» (+info).
6. **Focar as comunicações aos trabalhadores no agradecimento:** muitos dos especialistas destacaram a importância e a facilidade que as empresas têm na criação de comunicações de agradecimento aos seus trabalhadores, reconhecendo os seus contributos. Este reconhecimento é muito eficaz, pois aumenta a motivação dos trabalhadores.

## Desafio | Recomendações sobre comportamento laboral num ambiente de pandemia e isolamento (continuação)

7. **Não negar os riscos:** a negação dos riscos ou a sua minimização pode criar efeitos de desmotivação juntos dos trabalhadores. Num estudo recente constatou-se que as percepções de risco são facilmente tendenciosas, portanto deve-se evitar destacar casos únicos ou usar linguagem emotiva descontextualizada. O risco é melhor comunicado usando números, usando-se intervalos para descrever a incerteza, enfatizando que os números do meio são mais prováveis (por exemplo, apresentar um valor máximo vai enviesar a perceção pública). A comunicação de ameaças é mais eficaz quando vem acompanhada de instruções sobre como lhe responder.
8. **Escrever carta aberta aos trabalhadores:** dada a importância das lideranças nestes momentos críticos, deu-se a ideia do presidente ou responsável máximo da empresa elaborar uma carta aberta aos trabalhadores, em que demonstre empatia pela situação, transparência nos factos e apelo à motivação de todos. Reforça a confiança, cria normas sociais e incentiva o empenho individual quanto ao comportamento desejado.
9. **Enviar SMS aos trabalhadores:** enviar sms de motivação aos trabalhadores que estão em teletrabalho ou que permanecem na fábrica constitui um meio acessível e rápido de contatar com os colaboradores. Outra sugestão, inspirada pela SMS desenvolvida pelo BIT para o NHS sobre o COVID-19, o corpo de texto tinha três partes: (i) informação sobre o porquê de uma determinada medida de isolamento e a quem se destina; (ii) orientação prática sobre acesso a cuidado e apoio durante o isolamento; e (iii) conselhos sobre bem-estar.
10. **Liderança deve promover a justiça organizacional:** a liderança deve estar no local de trabalho para dar exemplo, evitando a criação de situações - reais ou presumidas - de iniquidades na exposição ao risco ou, por outro lado, nos meios de proteção.
11. **Destacar a importância do teletrabalho:** de maneira a evitar a diminuição da importância (auto-)atribuída ao teletrabalho, deve destacar-se junto dos trabalhadores essa modalidade de trabalho, seja através de uma mensagem sobre o tema, seja pela manutenção de rotinas virtuosas (por exemplo, criando momentos de «check-in» de maneira remota ou mantendo momentos de troca de informação informal). Outra sugestão passa pela promoção de actividades de equipa», por exemplo, colecionar receitas culinárias que colegas experimentam durante o período de isolamento ou organizar um «café de equipa» duas vezes por semana para discussão de tópicos não relacionados com o trabalho.

## Desafio | Recomendações sobre comportamento laboral num ambiente de pandemia e isolamento (continuação)

12. **Manter canais de informação constante e transparente sobre as medidas que estiverem a ser adotadas:** devem comunicar-se por meio adequado as medidas que estiverem a ser adotadas, garantindo o acesso em massa a essa informação. Se existir um canal para recolha de questões e de dúvidas, podem-se esclarecer a par e passo essas interpelações dos trabalhadores.
13. **Desenvolver *scripts* de resposta**: aproveitando a capacidade instalada nas empresas ou a informação consolidada em fontes oficiais, preparar respostas modelo para as perguntas mais comuns dos trabalhadores.
14. **Apoiar o esclarecimento da noção de «socialização distanciada»:** pela calibração de mensagens que esclareçam esta noção, pode assegurar-se o isolamento necessário para a contenção da epidemia sem acarretar a dissolução dos laços sociais. Distanciamento físico não significa distanciamento de sociabilização, como explica Jamil Zaki, diretor do Stanford Social Neuroscience Laboratory. Existem atividades que devem ser promovidas para que as pessoas se desconectem fisicamente, mas se conectem socialmente à distância, como explica esta curta apresentação da Organização Mundial de Saúde.
15. **Garantir a mudança de paradigma para o trabalho à distância:** tem-se notado que muitas empresas mantêm os modelos de controlo e de gestão do trabalho usados em regime presencial para as circunstâncias de teletrabalho. Nesta reconversão, deve atender-se que questões como uma reunião devem seguir novos protocolos, desde logo porque a simultaneidade e a troca de argumentos pode mudar com esta passagem para o mundo digital. É fundamental assegurar confiança entre equipas e não se adotarem comportamentos de micro-gestão.
16. **Garantir o bem-estar dos trabalhadores em isolamento:** devido à ligação que existe entre o isolamento e a saúde mental, as empresas devem ter atenção redobrada aos trabalhadores que estão em isolamento, colocando em disponibilidade de serviços de saúde mental locais. Neste sentido, é crucial que se estimule a empatia e a confiança dentro das equipas, assegurando-se a disponibilidade dos dirigentes de departamento e/ou equipa para atender a questões do foro pessoal dos seus trabalhadores.

## LABX

O Laboratório de Experimentação da Administração Pública (LabX), equipa orgânica da Agência para a Modernização Administrativa (AMA), constitui um espaço seguro para investigar, co-criar e experimentar soluções inovadoras que melhorem os serviços públicos centrando-os nas necessidades e expetativas dos cidadãos e empresas. Entre outros, o LabX tem o propósito de explorar novas oportunidades que tragam um potencial de melhoria para a experiência dos cidadãos e empresas e que contribuam para uma maior eficiência do funcionamento da Administração Pública.
O LabX atuou como mediador para articular as necessidades urgentes sentidas por uma rede de empreendedores com o património de abordagens e soluções disponibilizadas no âmbito das ciências comportamentais pela comunidade científica e técnica, contribuindo para sua partilha e disseminação dentro da Administração Pública e promovendo as trocas entre parceiros do ecossistema criado em torno das ciências comportamentais.

## PAINEL DE ESPECIALISTAS

Para responder a esta necessidade premente, o painel de especialistas contou com a participação de 10 especialistas em ciências comportamentais (*behavioral insights*, economia comportamental, abordagens experimentais à inovação social, psicologia experimental, etc.). A participação neste Painel de Especialistas realiza-se a título individual, pelo que as sugestões e opiniões exprimem unicamente as visões dos participantes.

LABORATÓRIO DE EXPERIMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Relatório

# CONTRIBUTOS DAS CIÊNCIAS COMPORTAMENTAIS PARA A RESPOSTA AO COVID-19

*em contexto laboral*

**Propostas** do Painel de Especialistas para um **Desafio** da Comunidade de Empreendedores

27 de março de 2020

geral@labx.gov.pt | linkedin.com/company/labx-govpt/
facebook.com/labx.gov.pt | @labx_govpt

REPÚBLICA PORTUGUESA
Cofinanciado por: COMPETE 2020
PORTUGAL 2020
UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu