

COVID-19

PANDEMIA NAS ORGANIZAÇÕES RECOMENDAÇÕES PARA GESTORES

RECOMENDAÇÕES
PARA GESTORES

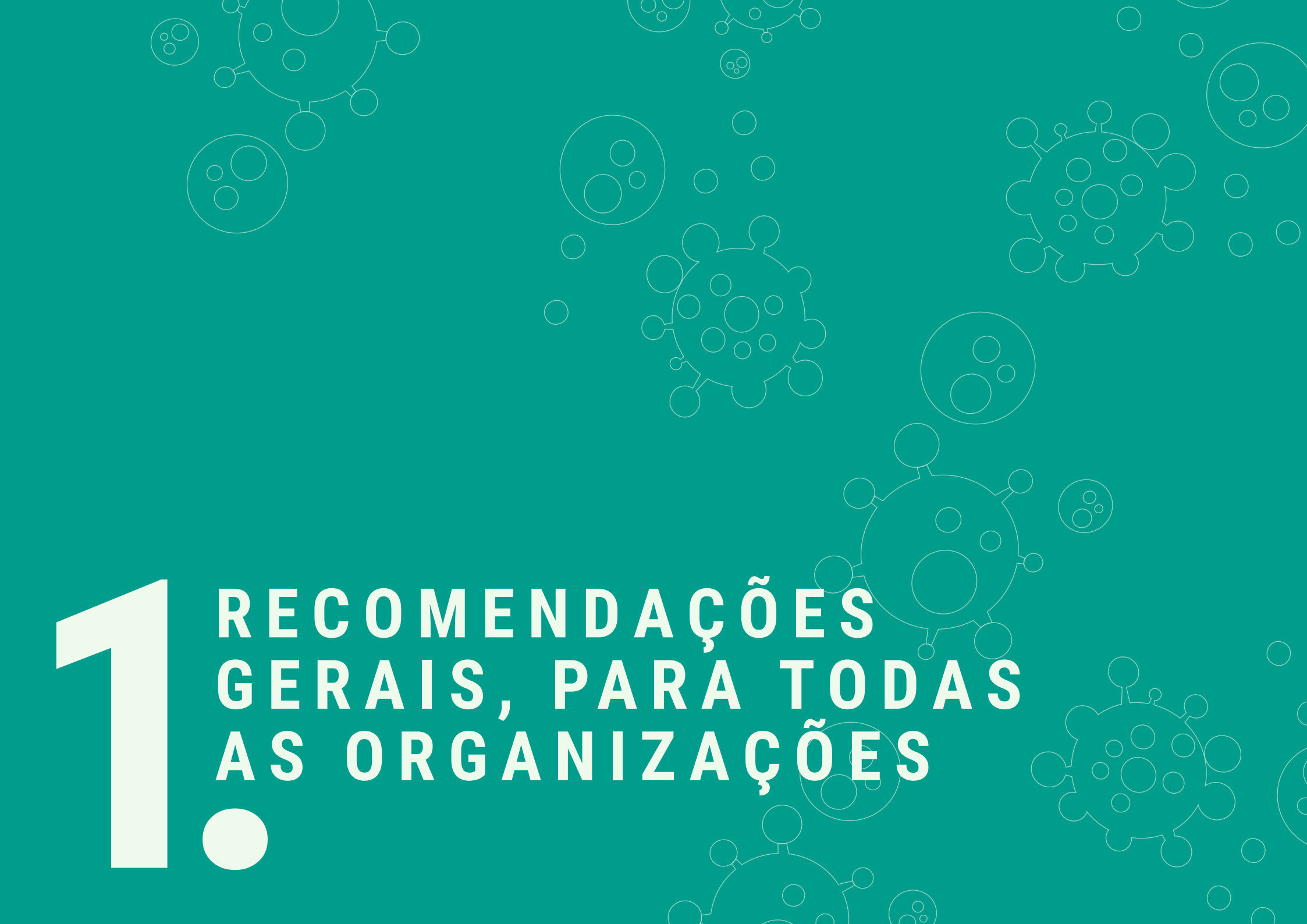
RECOMENDAÇÕES
PARA EMPRESAS

SE É O OU UM DOS RESPONSÁVEIS POR GERIR UMA ORGANIZAÇÃO, ESTÁ NUMA SITUAÇÃO MUITO DESAFIANTE:

a de criar estratégias de adaptação, redução ou suspensão temporária da actividade da organização, ajustando-se às novas realidades decorrentes da pandemia COVID-19 e dos seus impactos. Ter de lidar com **múltiplas fontes de pressão** – cumprimento das medidas decretadas pelo governo, acesso limitado a recursos, gestão financeira e dos recursos humanos da organização – é muito **exigente**.

Sendo que a situação que enfrentamos actualmente é temporária, espera-se, no entanto, que persista durante um período razoável (e as suas consequências ainda mais). Por isso, **é necessário que os gestores cuidem da organização e dos seus colaboradores**, quer do ponto de vista organizacional, quer do ponto de vista humano, assegurando que são capazes de manter a produtividade e a saúde psicológica. **É igualmente fundamental que os gestores cuidem de si próprios**.

Neste sentido, sugere-se um conjunto de **recomendações** (algumas dirigidas a todas as organizações, em geral, e outras, particularmente às organizações em trabalho presencial e às organizações em teletrabalho) que podem ajudar os gestores a administrar a situação e a **manter a actividade** necessária, assegurando a **segurança** e o **bem-estar** de todos, a curto e a médio prazo.



1

RECOMENDAÇÕES GERAIS, PARA TODAS AS ORGANIZAÇÕES



CUIDE DA ORGANIZAÇÃO



Assegure o total cumprimento da lei e das orientações emitidas pelas autoridades públicas de saúde, mantendo-se actualizado sobre essas orientações. Elabore e implemente o **Plano de Contingência** da sua organização (de acordo com a Orientação nº 006/2020 de 26/02/2020 da Direcção Geral de Saúde) e partilhe-o com todos os colaboradores.



Esteja atento às alterações temporárias de legislação laboral no âmbito da pandemia (ex. ausência motivada pelo encerramento de escolas; falta por doença ou por assistência a familiar; doença do próprio trabalhador; trabalhador em isolamento profiláctico).



Ajuste os procedimentos e o funcionamento da organização de modo a contribuir para conter a propagação do vírus e reduzir o risco de contágio para colaboradores e clientes.



Ajuste a distribuição dos recursos humanos tendo em conta o número de colaboradores ausentes pela necessidade de prestar apoio aos filhos devido ao encerramento de escolas ou as possíveis baixas devidas à necessidade de isolamento ou doença do colaborador, por exemplo. Preveja a necessidade de substituição dos colaboradores nas diferentes funções, incluindo a sua. Informe-se sobre procedimentos de segurança social e sobre apoios de financiamento de modo a manter todos os postos de trabalho activos (poderá obter mais informações [aqui](#)).



Verifique as condições dos seguros e a sua validade dos mesmos, assim como as suas coberturas específicas (ex: seguro de acidentes de trabalho, seguro de saúde).



Faça plano de stock, avalie o funcionamento das cadeias de distribuição, o encerramento ou não de empresas, que impactam a sua actividade.



Procure perceber o que têm feito outras organizações do seu ramo para adaptar e adoptar as melhores práticas.



Antes de tomar uma decisão pondere vários cenários e avalie o impacto de cada decisão. Os momentos de crise são momentos complexos para se tomarem decisões. Considere as decisões a tomar do ponto de vista da continuidade no futuro (ex. adaptar recursos e procedimentos, reduzir a actividade da organização, reinventar o funcionamento da organização pode ser preferível ao encerramento).

CUIDE DOS COLABORADORES

As organizações já enfrentam grandes **desafios** no que diz respeito à **Saúde Psicológica** e aos **Riscos Psicossociais** no trabalho e esta realidade agudizar-se-á no momento presente, nomeadamente no que diz respeito a problemas como a gestão do **stress**.

Sabemos que um **bom ambiente de trabalho e lideranças competentes** são cruciais para a **produtividade e o bem-estar dos colaboradores**. Especialmente numa situação de crise é fundamental que os gestores estejam disponíveis (fisicamente ou através de plataformas digitais), exercendo a sua liderança através da **compreensão, apoio e cuidado dos seus colaboradores**. Os colaboradores são os principais e os melhores aliados das organizações.

» **Acompanhe de forma próxima os colaboradores, reforçando canais de comunicação aberta.** Procure reconhecer e validar sentimentos de ansiedade, medo e preocupação relativos à pandemia COVID-19 e à situação laboral. Os colaboradores poderão sentir insegurança e receio relativamente às suas condições de trabalho – Será que o meu posto de trabalho está assegurado? Irei receber o meu vencimento por inteiro? É importante antecipar estas questões e responder-lhes de modo claro e directo, transmitindo confiança e sublinhando a importância do esforço colectivo para que a organização e os seus colaboradores ultrapassem, em conjunto, as dificuldades.

» **Revele compreensão e preocupação com o bem-estar dos colaboradores.** Reconheça as circunstâncias específicas de cada colaborador, aceitando e valorizando o seu contributo dentro dos seus limites. Mostre-se disponível para acolher preocupações e responder a dúvidas. Colaboradores que tenham de compatibilizar o seu trabalho com o cuidado de familiares – crianças, adolescentes ou cidadãos seniores – podem sentir-se culpados, sob pressão e inadequados. É importante estar sensível e apoiar os colaboradores nessa situação.

Esteja particularmente atento a colaboradores em circunstâncias especialmente difíceis (ex. que sejam grupo de risco, que estejam de luto, que tenham passado recentemente por situações de vida difíceis, que tenham problemas de Saúde Mental, que sejam imigrantes), uma vez que nestes casos o risco de problemas de Saúde Psicológica e stress aumenta substancialmente.

» **Transmita segurança e motivação.** Reforce que esta situação é temporária, que todos os colaboradores são válidos e que o contributo de todos é essencial para ultrapassar este momento. Comunique sobre os esforços levados a cabo para manter a segurança de todos e o funcionamento da organização. Por exemplo, envie um email sintetizando as mudanças e medidas adoptadas tendo em consideração a segurança e o bem-estar dos colaboradores. Comunique que os desafios serão enfrentados com conjunto, mas faça-o sem negar o momento exigente (e de futuro incerto) em que nos encontramos. A falsa esperança não é uma boa estratégia motivacional. Combine realismo com proximidade e acessibilidade.

» **Mobilize os colaboradores para uma missão colectiva.** Explique que o cumprimento do Plano de Contingência da organização tem o propósito maior de contribuir para o bem colectivo e, sobretudo, proteger os mais vulneráveis. Demonstre que a organização precisa e conta com a contribuição de todos para a resiliência face aos desafios que enfrentamos.

» **Envolva os colaboradores no processo de adaptação e planeamento de soluções.** Discuta, em conjunto com os responsáveis da organização, as melhores formas de responder aos desafios impostos por esta situação. Sempre que adequado, ouça as sugestões de todos os colaboradores. Quando os co-

laboradores se sentem parte da solução de um problema que é de todos, o sentido de unidade e coesão da organização sai reforçado.

» **Estabeleça objectivos de curto e médio prazo.** Em conjunto com as diferentes equipas da organização, construa um plano de objectivos a curto e médio prazo e associe-lhes um conjunto de acções concretas e exequíveis. Reveja-o, sempre que necessário e em função da evolução da situação. A criação de plano aumenta a percepção de controlo, o que impacta positivamente os níveis de stresse.

» **Desenvolva estratégias de promoção do contacto e colaboração entre colaboradores.** A manutenção das relações sociais entre as equipas de colaboradores é saudável e favorece a produtividade e o bem-estar laboral. Descubra formas criativas de continuar a promover o trabalho de equipa e um ambiente de cooperação entre colegas, mesmo que alguns colaboradores (ou todos) estejam em teletrabalho ou ausentes das suas funções. Se possível, faça um ponto de contacto ou uma reunião breve no começo e no final do dia de trabalho. Estes momentos podem servir para a partilha de sentimentos, responder a dúvidas, tranquilizar incertezas e discutir ideias para melhorar as condições de trabalho. As equipas podem motivar-se e oferecer apoio mútuo, reforçando o “espírito de equipa”.

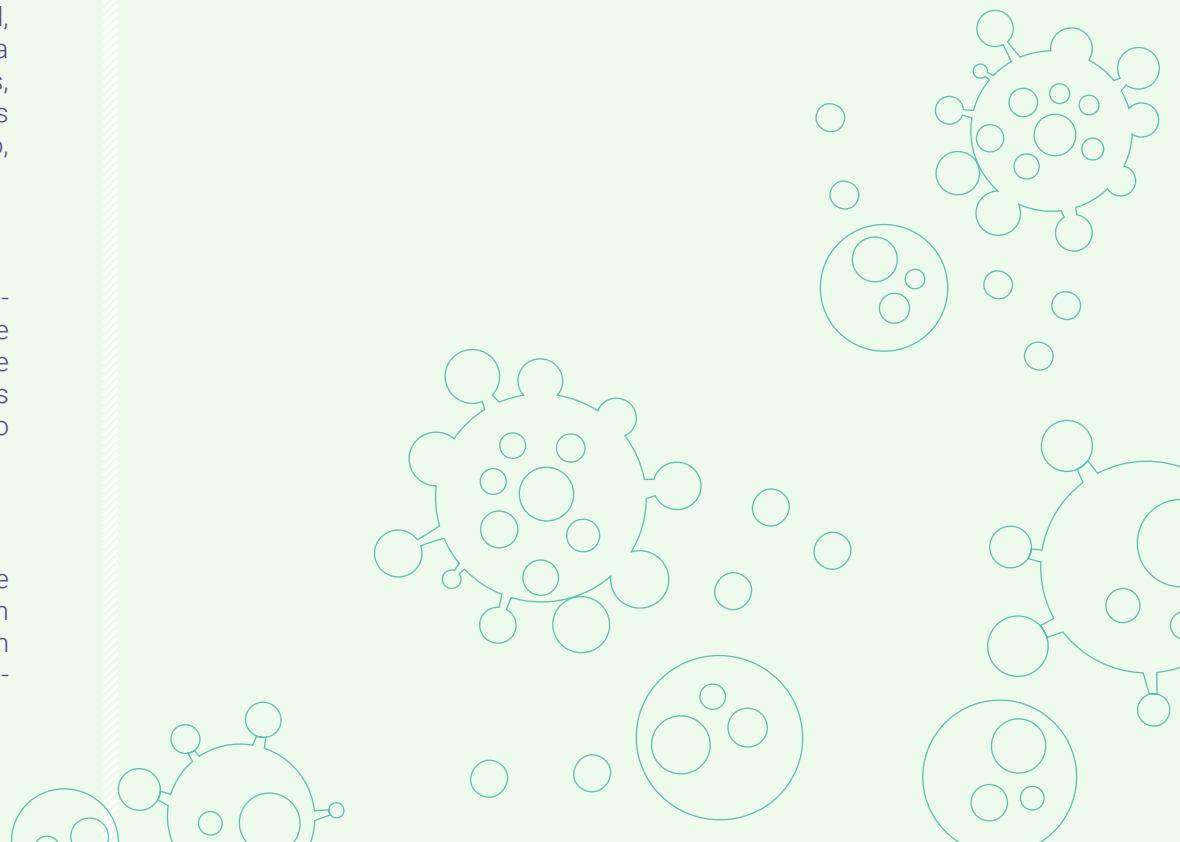
» **Incentive o respeito pelos momentos de pausa e descanso.** A situação actual limita grande parte das estratégias de distração e lazer que a maior parte das pessoas costuma utilizar. Por isso, é essencial respeitar os tempos de descanso e lazer (assim como de recuperação, no caso dos colaboradores ficarem doentes), quer dando essa indicação aos colaboradores, quer dando o exemplo.

» **Combata o estigma e a discriminação.** A COVID-19 afecta-nos a todos e pode infectar qualquer pessoa. Os comportamentos estigmatizantes constituem um risco acrescido, uma vez que podem levar a que colaboradores escondam sintomas ou rejeitem o isolamento. **Consulte e divulgue o documento** produzido pela OPP.

CUIDE DA COMUNIDADE

A pandemia COVID-19 afecta-nos a todos: individualmente, a cada um de nós, mas também a cada família, a cada organização e a toda a comunidade. **A partilha de recursos e soluções pode fazer a diferença para todos.**

Se a sua organização considera poder contribuir com equipamentos, serviços ou outros apoios específicos, poderá comunicar esse apoio ao SNS através de preenchimento de formulário próprio para o efeito. Mais informação em <https://covid19.min-saude.pt/colaborar-com-o-sns/>.



2.

RECOMENDAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES EM TRABALHO PRESENCIAL

As organizações e os profissionais de serviços essenciais têm de desempenhar as suas funções colocando-se a si mesmos (e, potencialmente, a outros) em risco de contágio. **Enfrentam uma situação de stress diário:** para além dos seus deveres, devem manter uma atitude profissional e de cortesia quando respondem às necessidades, expectativas e exigências dos clientes. Simultaneamente, mantêm as suas vidas pessoais fora do local de trabalho, tendo de gerir, enquanto trabalham, a incerteza sobre o que se passa no seu lar e como os seus familiares estão a lidar com a situação. Por isso, **é normal e expectável que a situação possa ter impacto na sua saúde física e psicológica** ([consulte o documento OPP](#)).

AS ORGANIZAÇÕES QUE MANTÉM TRABALHO PRESENCIAL, DEVEM:

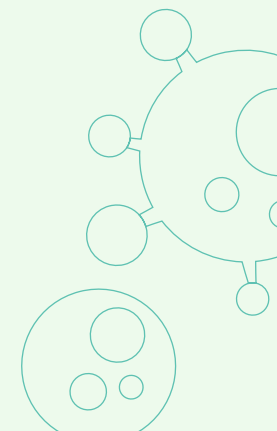
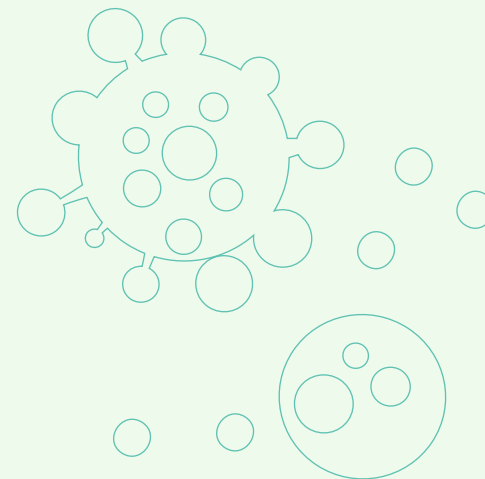
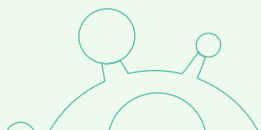
» **Assegurar o cumprimento das medidas de higiene, etiqueta respiratória e distanciamento físico** por parte dos colaboradores e dos seus clientes, criando condições para que esse cumprimento seja possível. Os próprios postos de trabalho devem ser organizados neste sentido. E a entrada de clientes no espaço físico da organização também deve ser limitado, de acordo com as indicações da DGS.

» **Monitorizar activamente sintomas e sinais de alerta.** Em caso de dúvida devem contactar a Linha SNS24 e iniciar de imediato o isolamento.

» **Ajustar as rotinas de higienização dos espaços e equipamentos.** Implemente uma rotina de higienização e desinfecção dos postos de trabalho, maçanetas de porta, interruptores, manípulos e outros equipamentos de utilização regular. Disponibilize sabão azul e branco, álcool-gel e crie mecanismos para que todos lavem/desinfetem as mãos regularmente.

» **Promover uma relação de confiança com clientes e fornecedores,** veiculando a mensagem de que, apesar dos constrangimentos, a organização pretende manter a qualidade do serviço prestado e que a situação é apenas temporária. Recomende e promova activamente o consumo responsável e altruísta.

» **Reconheça, valorize e agradeça o contributo de cada um dos colaboradores,** lembrando-os de que estão a fazer algo de importância e valor vital para a organização e para a sociedade.



3.

RECOMENDAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES EM TELETRABALHO

Alterar o funcionamento habitual de uma organização que trabalha maioritariamente em regime presencial para um regime de teletrabalho é um **processo de adaptação exigente** para todos, sobretudo considerando a celeridade necessária nesta situação.

AS ORGANIZAÇÕES QUE ESTÃO EM REGIME DE TELETRABALHO, DEVEM:

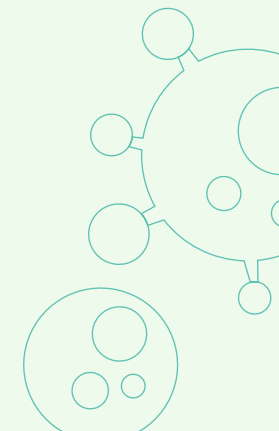
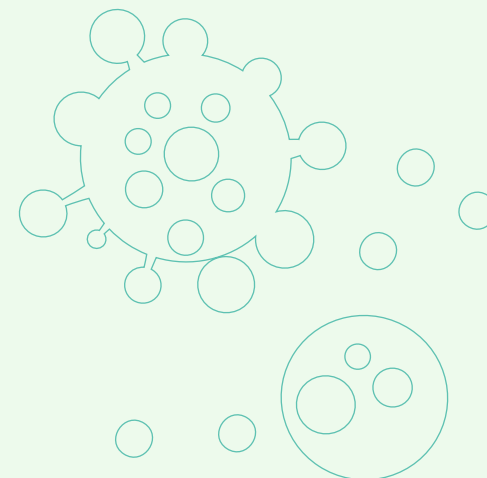
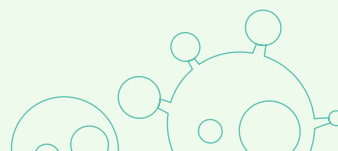
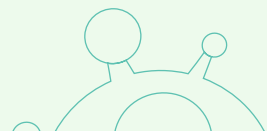
» **Mobilizar os esforços e os equipamentos necessários para que seja possível realizar em teletrabalho todas as funções que a ele se adequem.** Consulte os **recursos que o governo indica** estarem disponíveis para que as organizações implementarem regimes de teletrabalho.

» **Confiar nos colaboradores, promovendo a sua autonomia e responsabilidade.** Quer estejam em frente ao computador, quer estejam dedicados à sua família, quer estejam em momento de pausa, os seus colaboradores estarão a fazer o melhor que podem na situação actual. Ao contrário do que se possa pensar, em circunstâncias excepcionais como as que vivemos, as pessoas adoptam comportamentos pró-sociais e mantêm o seu sentido ético e de responsabilidade. Os estilos de liderança controladores ou autoritários não aumentarão a produtividade e o cumprimento das regras estabelecidas. Podem, pelo contrário, fazer com que os colaboradores procurem contornar aquilo que percepcionarem como exigências menos razoáveis e diminuir o seu compromisso com a organização. Siga as recomendações propostas anteriormente no que diz respeito ao cuidado dos colaboradores e promova o sentido de autonomia e responsabilidade, reforçando que confia nos colaboradores e que não há necessidade de “policiamento”.

» **Reconhecer as dificuldades de adaptação ao regime de teletrabalho.** Para grande parte dos seus colaboradores o regime de teletrabalho é uma experiência nova, que necessita de um período de adaptação. Há ainda que considerar que, na situação actual, o teletrabalho implica não só misturar espaço de trabalho com espaço pessoal e de lazer e estar longe das habituais dinâmicas sociais e laborais, mas também ter de gerir, simultaneamente, dinâmicas familiares não usuais, sobretudo no caso dos trabalhadores que têm filhos menores.

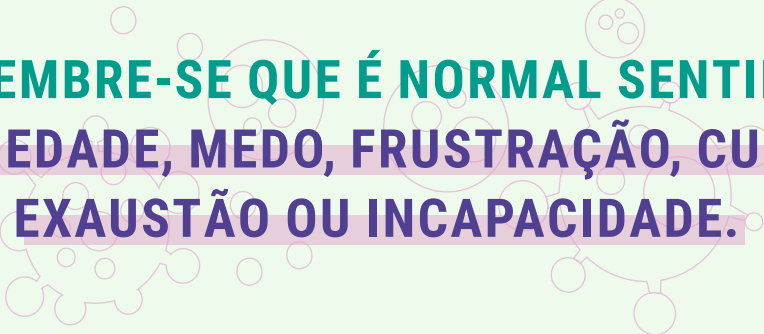
» **Aceitar e compreender que a produtividade em regime de teletrabalho não é igual à produtividade em regime presencial.** Os colaboradores estão a viver, a nível pessoal, a ansiedade e preocupação que a pandemia gera. Estão também a adaptar e a reorganizar as rotinas familiares em função da nova situação. As condições de trabalho presencial ou teletrabalho não são as mesmas. **Seja flexível e terá colaboradores mais flexíveis.** Aceite que o trabalho será mais centrado em objectivos do que em horas efectivas de trabalho. Compreenda que o trabalho possa não ser feito dentro dos horários habituais, mas quando cada um consegue fazê-lo tendo em conta as suas circunstâncias.

» **Fazer reuniões à distância,** mantendo o contacto com os colaboradores. Permite-lhe não só acompanhar o trabalho, motivar e esclarecer os colaboradores, mas também preservar as relações sociais e o bem-estar em situação de isolamento.





4. RECOMENDAÇÕES DE AUTOCUIDADO PARA GESTORES




LEMBRE-SE QUE É NORMAL SENTIR ANSIEDADE, MEDO, FRUSTRAÇÃO, CULPA, EXAUSTÃO OU INCAPACIDADE.

Cuidar de si é essencial à manutenção da sua capacidade de cuidar da organização e dos seus colaboradores. Descanse, faça pausas, alimente-se de forma saudável, faça exercício físico regular, mantenha contacto com familiares e amigos e procure ter tempos para actividades de lazer como ver um filme ou série ou ler um livro.



MANTENHA UMA ATITUDE POSITIVA E DE CONFIANÇA.

A pandemia não vai durar para sempre. Após um período de maior adversidade haverá uma retoma do ritmo habitual – as pessoas voltarão a ter vidas dentro da normalidade e procurarão os mesmos bens e serviços que sempre procuraram (e até com maior fulgor num período após isolamento). Lembre-se que todos estes esforços evitam um mal maior e que está a contribuir activamente para o bem-estar colectivo.



Se tem responsabilidades numa organização estará também a sentir maior pressão para tomar decisões difíceis, a ter a necessidade de fazer planos num cenário de incerteza.



CUIDE DE SI.

PARA INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR CONSULTE O ANEXO

ANEXO

COLABORAR EM TEMPOS DE COVID19

Os comportamentos nos quais as equipas e as suas chefias se envolvem são o principal preditor da sua eficácia, operacionalizada em termos de desempenho (e.g., nº de doentes assistidos e estabilizados), bem-estar (e.g., stress sentido durante e após o trabalho) e afectos (e.g., coesão dos membros da equipa) (Mathieu et al., 2019).

Em baixo encontram-se 6 recomendações para as equipas de profissionais envolvidas na prevenção, diagnóstico e tratamento do COVID19. Estas recomendações também podem ser transferidas para as equipas de trabalhadores que se encontram actualmente em modo de teletrabalho, cuja coordenação é feita virtualmente, isto é, com recurso a ferramentas tecnológicas (Maynard et al., 2012).

1. Clarificar papéis, responsabilidades e expertise na equipa,

no momento em que as equipas são constituídas e antes de iniciarem o seu trabalho. A clarificação pode ser assegurada pelo líder da equipa, que toma conhecimento dos currículos ou perfis dos membros da equipa antes desta se reunir, ou pelos próprios membros da equipa quando começam por se apresentar. Esta prática inclui a clarificação de hábitos ou formas de trabalho presenciais, estabelecimento de normas internas de funcionamento do grupo, atribuição de funções e responsabilidades e a clarificação das áreas de expertise para além daquilo que possa estar explicitamente definido nos currículos, fardas ou outros indicadores do tipo de competências dos membros da equipa. A realização desta clarificação reduz o número de erros cometidos, acelera o processo de tomada de decisão e melhora a capacidade de adaptação aos imprevistos que possam surgir durante o trabalho (Mathieu et al., 2009; Marques-Quinteiro et al., 2013).

2. Estabelecer objetivos e estratégias de curto e médio prazo,

passíveis de serem revistas e adaptadas regularmente. Isto dá à equipa um sentido de direcção e propósito, reduzindo a incerteza. Ao mesmo tempo, a flexibilidade dos objetivos e estratégias definidos a curto e médio prazo facilita a modificação dos mesmos em função da evolução do cenário. Isto pode contribuir para reduzir o nível de stress e a que as equipas estão expostas e melhorar a eficácia das mesmas (Mathieu et al., 2009).

3. Estabelecer rotinas regulares de reflexão durante o período de trabalho,

feitas antes (Briefings), durante e depois (Debriefings) de acções ou períodos chave. Nestas rotinas, cada membro da equipa deve procurar partilhar com os restantes membros (1) o que sentiu e o modo como isso influenciou

o seu trabalho, (b) o que correu bem no funcionamento da equipa, (c) o que correu menos bem e pode ser melhorado no funcionamento da equipa e (d) o que pretendem fazer a seguir. Esta rotina pode ser autoogerida pela equipa ou coordenada pelo chefe de equipa. Estas rotinas aumentam a percepção de controlo que os membros têm acerca da situação, reforçam a coesão e a confiança no grupo, reduzem a ansiedade e aumentam a capacidade de adaptação aos imprevistos que possam surgir (Schmutz, et al., 2018; Marques-Quinteiro et al., 2019).

4. Partilhar ou pedir informação relevante, de forma objectiva e nos momentos-chave,

contribui para melhorar a coordenação entre os membros da equipa, reduzir os erros, melhorar o desempenho e aumentar a capacidade de adaptação aos imprevistos. A partilha e os pedidos de informação podem ser feitos pelos membros da equipa e pela chefia directa. A equipa pode definir à partida a quem compete realizar esta actividade. Em ambientes relativamente estáveis e previsíveis, em que a mudança ocorre a baixo ritmo, este processo pode ser centralizado na chefia directa por isto aumentar a eficiência a equipa. No entanto, em situações de imprevisibilidade, que requerem maior flexibilidade e capacidade de improvisação, as equipas beneficiam de um processo em que todos os membros estão envolvidos nesta actividade para garantir que toda a informação relevante chega à equipa e é igualmente partilhada pelos seus membros. **Especialmente para as equipas cuja comunicação também é feita através de tecnologia e onde a troca de informação não seja síncrona (e.g. o intervalo de tempo entre pergunta – resposta varia entre 5 e 10 minutos), recomenda-se que** (a) o assunto da conversa seja clarificado tão cedo quanto possível no início da conversa, (b) a informação considerada critica ou vital deve ser repetida durante a conversa para assegurar que todos recebem a mensagem relevante (i.e. recapitulação), (c) o conteúdo da conversa deve ser gravado para facilitar consulta posterior se necessário e (d) o primeiro membro da equipa a detectar ou antecipar a chegada de informação deve alertar os restantes membros. As mensagens escritas são mais eficazes para a coordenação de tarefas de rotina, enquanto que as mensagens de voz são mais eficazes para fortalecer as relações entre os membros da equipa (Entin & Serfaty, 1999; Klein et al., 2006; Lorinkova et al., 2013; Kintz et al., 2016).

5. Manter os afectos positivos e gerir o conflito na equipa,

através da (a) adopção de uma atitude cooperante entre todos os membros da equipa e independente do estatuto, formação ou lugar hierárquico, (b) do uso do humor enquanto forma de amenizar a severidade da situação, (c) a adopção de comportamentos de suporte emocional (e.g., mostrar empatia) e de tarefa (e.g., oferecer ajuda sem que esta seja solicitada), o (d) entendimento e clarificação dos diversos pontos de vista dentro da equipa e (e) a identificação das características especiais da equipa, que lhe conferem uma entidade própria (e.g., dar um nome e um lema à equipa). Este tipo de práticas ajuda a estabelecer ligações afectivas fortes e em

curto espaço de tempo entre os membros da equipa. De igual modo, servem como estratégias de resiliência que ajudam a equipa a lidar emocionalmente com a severidade do contexto. Estes comportamentos podem ser feitos tanto pelos membros da equipa, como pelas chefias directas (Lameiras et al., 2014; Mathieu et al., 2019).

6. As chefias directas monitorizarem e assegurarem a realização das práticas descritas acima. Na impossibilidade de a equipa poder parar para realizar os diferentes exercícios acima descritos, é sobre as chefias directas que recai a responsabilidade de assegurar que as diferentes ações são implementadas. Desta forma, a chefia directa e cada equipa poderá contribuir para reduzir a incerteza, fortalecer a confiança e coesão no grupo e assegurar os níveis de desempenho desejados. É ainda sugerido que as chefias directas de cada equipa definam um plano de sucessão de contingência, para o caso de elementos chave da equipa (incluindo a própria chefia directa) terem de ser removidos ou evacuados. Desta forma, perante uma situação de perda de elementos chave da equipa, a disrupção causada pela perda e substituição por um novo elemento tem menos interferência no funcionamento normal da equipa, não pondo em causa a sua eficácia (Burke, 2006; Entin & Serfaty, 1999; Pimentel, 2019).

Por último, as recomendações feitas para o funcionamento interno de cada equipa também podem ser aplicadas para melhorar **o funcionamento de várias equipas que têm de trabalhar de forma coordenada e cooperante**, como é habitual em cenários como o que vivemos actualmente. Nesse sentido, recomenda-se que os chefes das diferentes equipas que trabalham de forma coordenada num mesmo local se procurem reunir (ainda que com as restrições que a situação possa impor) a fim de aplicarem as recomendações descritas em cima. Desta forma, será possível reduzir o número de erros cometidos e as quebras de desempenho que possam vir a ocorrer em toda a rede de profissionais envolvidos directamente envolvidos na prevenção, diagnóstico e tratamento do vírus (Schmutz et al., 2013).

REFERÊNCIAS

1. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
2. Entin, E. E., & Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human Factors*, 41(2), 312-325.
3. Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621.
4. Kintz, N. M., Chou, C. P., Vessey, W. B., Leveton, L. B., & Palinkas, L. A. (2016). Impact

of communication delays to and from the International Space Station on self-reported individual and team behavior and performance: A mixed-methods study. *Acta Astronautica*, 129, 193-200.

5. Lameiras, J., Almeida, P. L., & Garcia-Mas, A. (2014). Relationships between cooperation and goal orientation among male professional and semi-professional team athletes. *Perceptual and Motor Skills*, 119(3), 851-860.
6. Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
7. Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A., Lewis, K., & Gomes, C. (2019). How transactive memory systems and reflexivity relate with innovation in healthcare teams. *Análise Psicológica*, 37(1), 41-51.
8. Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(3), 194.
9. Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.
10. Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90.
11. Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2012). Something (s) old and something (s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342-365.
12. Pimentel, D. (2019, Septmeber 27). Planeamento e sucessão em equipas. <https://doi.org/10.31234/osf.io/4verf>
13. Rico, R., Hinsz, V. B., Davison, R. B., & Salas, E. (2018). Structural influences upon coordination and performance in multiteam systems. *Human Resource Management Review*, 28(4), 332-346.
14. Schmutz, J. B., Lei, Z., Eppich, W. J., & Manser, T. (2018). Reflection in the heat of the moment: The role of in-action team reflexivity in health care emergency teams. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 749-765.

Autores: Pedro Quinteiro (1), Pedro Almeida (2) e Duarte Pimentel (1)
(coordenadores do curso "Equipas de Alto Desempenho" da OPP)

(1) Centro de Investigação William James, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISPA- Instituto Universitário

(2) Centro de Investigação em Psicologia Aplicada, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISPA- Instituto Universitário

