



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

LIDERANÇA EM PROCESSOS DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL NÃO PLANEADA:
O CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da
Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Adriana Fernandes

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro de 2021



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

LIDERANÇA EM PROCESSOS DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL NÃO PLANEADA:
O CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da
Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Adriana Fernandes

Faculdade de Ciências Humanas
Sob orientação de Prof. Doutor José Manuel Seruya

Novembro de 2021

Resumo

A sociedade e as organizações estão em constante mudança e evolução. O ano de 2020 ficou marcado por uma nova mudança, neste caso não planeada, com o aparecimento da pandemia da COVID-19. Este contexto inédito da pandemia veio mudar radicalmente as organizações e a sua liderança originando alterações nas formas de trabalhar e nos canais pelo qual se trabalha. Assim, a transformação digital nas organizações teve que ter um crescimento exponencial para que estas se conseguissem adaptar. Além disso, os líderes organizacionais foram desafiados a mudar as suas formas de liderar e de se relacionarem com os seus colaboradores, adaptando a comunicação interna quando se viram obrigados a liderar à distância. Desta forma, as mudanças impulsionadas pela pandemia tiveram um impacto significativo no dia a dia das organizações e dos seus respetivos líderes e colaboradores.

A presente dissertação pretende identificar as mudanças que ocorreram na liderança das organizações devido à pandemia da COVID-19, sendo realizada uma investigação qualitativa, com uma análise de dados exploratórios e primários, com análise documental para os dados exploratórios e entrevistas semiestruturadas a líderes de diferentes áreas organizacionais para os dados primários.

Ao analisarem-se diferentes perspetivas de líderes de várias organizações, concluiu-se que os líderes tiveram que mudar as suas formas de liderar devido aos desafios que foram surgindo provocados pelas mudanças registadas nos moldes de trabalho, passando de um contexto presencial para o digital. Além disso, certas decisões internas dos líderes também contribuíram para a adaptação das novas dinâmicas de trabalho e de relações à distância. Paralelamente, a comunicação interna teve um papel fundamental na forma de gerir todas estas mudanças organizacionais e no fortalecimento da confiança e proximidade com os colaboradores. Assim, o teletrabalho poderá ser adaptado de forma permanente nas organizações, para um modelo híbrido, pois o contacto presencial continua a ser bastante valorizado pelos líderes organizacionais.

Palavras-chave: mudança organizacional não planeada; liderança organizacional; COVID-19; comunicação interna

Abstract

Society and organisations are constantly changing and evolving. The year 2020 was marked by a new change, in this case unplanned, with the appearance of the COVID-19 pandemic. This unprecedented pandemic context radically changed organisations and their leadership, leading to changes in the ways of working and the channels through which people work. Thus, the digital transformation in organisations had to grow exponentially for them to be able to adapt. Moreover, organisational leaders were challenged to change their ways of leading and relating to their employees, adapting internal communication when they were forced to lead at a distance. Thus, the changes driven by the pandemic had a significant impact on the daily lives of organisations and their respective leaders and employees.

This dissertation aims to identify the changes that occurred in the leadership of organizations due to the pandemic of COVID-19. A qualitative research was conducted, with an analysis of exploratory and primary data, using document analysis for exploratory data and semi-structured interviews with leaders from different organisational areas for primary data.

By analysing the different perspectives of leaders from various organisations, it was concluded that leaders have had to change their ways of leading due to the challenges that have arisen because of the changes in the way of working, moving from a face-to-face to a digital context. In addition, certain internal decisions of the leaders also contributed to the adaptation of new work dynamics and relationships at a distance. In parallel, internal communication has played a key role in the way to manage all these organisational changes and to strengthen trust and proximity with employees. Thus, teleworking may be permanently adapted in organisations, but in a hybrid format, as face-to-face contact is still highly valued by organisational leaders.

Keywords: unplanned organisational change; organisational leadership; COVID-19; internal communication

Agradecimentos

Há momentos na vida em que achamos que nunca vamos conseguir terminar certas metas a que nos propomos, mas para combater esses pensamentos temos sempre o apoio dos nossos e daqueles que acima de tudo sempre acreditaram em nós. A eles dedico toda a minha dissertação, pois estudei e trabalhei ao mesmo tempo durante estes últimos dois anos de Mestrado e quando eu achava que não valia a pena continuar e que mais valia desistir eles estavam sempre lá para me motivar e puxar para cima.

Agradeço muito aos meus pais e a toda a minha família por todo o esforço que fizeram para que eu conseguisse terminar mais uma etapa da minha vida. Sei que foi preciso muita paciência para lidar comigo neste último ano, mas sem vocês nada disto seria possível.

Ao meu namorado, um obrigada do tamanho do mundo por nunca desistir de mim e por acreditar sempre em mim, mesmo quando eu tive dificuldade em fazê-lo.

Obrigada às minhas melhores amigas Inês Rodrigues e Inês Silva por todo o incentivo e apoio que me deram ao longo destes anos e por estarem sempre lá para me enxugar as lágrimas, tanto nos bons como nos maus momentos.

Obrigada ao meu quarteto favorito Daniela Gomes, Margarida Silva e Marta Matias pelas horas em chamadas, pela motivação constante e por toda a amizade. Esta *drama queen* sem vocês não teria sobrevivido.

Obrigada ao meu trio maravilha Ana Resende e Rita Duarte por nunca desistirem de mim e de me dizerem constantemente que eu iria conseguir entregar tudo a tempo e a horas. Não me esqueço dos resgates que me fizeram à noite para irmos ao café em certos momentos que a minha cabeça já só via isto à frente.

Obrigada às minhas amigas do coração Isabel Almeida, Rita Oliveira e Mariana Craveiro por toda a paciência e disponibilidade em lerem e corrigirem as minhas coisas. Devo muito desta dissertação a vocês não só por serem um dos meus maiores apoios, mas também por aturarem as minhas crises e aflições quando já não sabia o que fazer.

Às minhas amigas queridas do Mestrado Vera Antunes, Maria Carreira, Marta Santos obrigada por todo o companheirismo e apoio. Estes dois anos não teriam sido os mesmos sem vocês.

A todos os meus colegas da *Guess What*, um obrigada nunca chegará para agradecer todo o apoio que me deram desde o primeiro dia. Um especial, agradecimento à Vanessa Rolim, Rita Góis, Joana Simão e Joana Borges por estarem sempre preocupadas comigo e por me incentivarem constantemente, dizendo que se eu conseguisse terminar isto conseguiria tudo e não é que elas tinham razão.

Aos restantes amigos muito obrigada também pela amizade e força que me deram para superar mais uma etapa da minha vida.

A todos os meus entrevistados, Renato Póvoas, Vanessa Jacinto, Rodrigo Costa, Filipa Guimarães e Celeste Campinho que tive o prazer de entrevistar e conhecer um agradecimento também muito especial pela oportunidade de aprender com vocês e de adquirir novos conhecimentos e também por terem aceitado fazer parte deste estudo.

Obrigada à Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa e aos professores por me terem dado a oportunidade de adquirir novos conhecimentos tanto a nível pessoal como profissional.

Por fim, um obrigada muito especial ao meu orientador, o Professor Doutor José Manuel Seruya, por ter aceitado embarcar nesta que foi uma das maiores aventuras da minha vida, por me ter ajudado em tudo o que precisei e pelas palavras de apoio constantes quando eu achava que já não dava mais.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Mudança Organizacional Não Planeada	5
1.1. Mudança Não Planeada nas Organizações	5
1.2. Pandemia da COVID-19 como Contexto da Mudança Organizacional	12
1.3. Comunicação Interna em Contexto de Mudança Organizacional Não Planeada	17
1.4. Síntese Conclusiva.....	23
Capítulo 2 – Liderança em Processos de Mudança Organizacional Não Planeada	26
2.1. A Importância do Líder em Processos de Mudança Não Planeada	26
2.2. Liderança Organizacional em Contexto de Pandemia.....	28
2.3. Liderança Organizacional à Distância em Contexto de Pandemia.....	33
2.4. A Comunicação da Liderança em Contexto de Pandemia	38
2.5. Síntese Conclusiva.....	42
Capítulo 3 – Metodologia	44
3.1. Problemática, Objetivos e Relevância do Tema	44
3.2. Estratégia Metodológica	46
3.2.1. Dados Exploratórios	49
3.2.1.1. Análise Documental.....	49
3.2.2. Dados Primários	50
3.2.2.1. Entrevistas Semiestruturadas	50
3.3. Questões de Investigação.....	52
Capítulo 4 - Análise dos Dados do Estudo	54
4.1. Análise aos dados primários do estudo.....	54
4.1.1. Entrevistas Semiestruturadas.....	55
4.2. Reflexão e Validação das Questões de Investigação	68

Conclusão	79
Referências Bibliográficas	82
Anexos.....	94

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Três atos do procedimento científico	47
Tabela 2 - Descrição dos líderes entrevistados.....	51
Tabela 3 - Segmentos para a análise de conteúdo das respostas das entrevistas	54
Tabela 4 - O que mudou internamente nas organizações	57
Tabela 5 - As alterações nas formas de trabalhar	59
Tabela 6 - Papel da comunicação ao longo desta mudança.....	61
Tabela 7 - O que mudou na liderança face à pandemia.....	63
Tabela 8 - Os desafios da liderança à distância	65
Tabela 9 - Principais desafios futuros dos líderes	68

Introdução

O mundo organizacional deparou-se com um acontecimento externo: o surgimento da pandemia da COVID-19. Este novo contexto veio revolucionar todas as formas de trabalhar e comunicar nas organizações desafiando os seus líderes a adotar uma postura de liderança, diferente daquela até então utilizada, para combater as mudanças não planeadas que começaram a surgir face a este acontecimento provocado pela pandemia. Sem qualquer aviso prévio, novas mudanças tiveram que ser implementadas a nível organizacional e a nível de liderança.

Deste modo, a mudança não planeada surgiu face ao fator externo da pandemia que irrompeu pelas organizações, num contexto inédito, onde rotinas tiveram que ser adaptadas e decisões tiveram que ser tomadas repentinamente face ao clima de incerteza que pairava sobre as organizações e os seus líderes (Sanders, Nguyen, Bouckenooghe, Rafferty, & Schwarz, 2020).

A comunicação foi um dos alicerces desta mudança, não planeada, tendo como objetivo ajudar os líderes a aproximarem-se dos seus colaboradores de forma sincera e rápida. Para tal, foi importante o reforço na divulgação de mensagens e *inputs* positivos em tempo real que permitissem fortalecer a confiança das pessoas na sua organização (Kim, Kim, & Lee, 2021).

A liderança em processos de mudança tornou-se ainda mais importante e essencial com o objetivo de gerir da melhor forma todas as alterações repentinas que aconteceram. A pandemia originou um forte desafio para todos os líderes organizacionais na medida em que, apesar do desconhecimento da evolução da pandemia e das suas implicações nas vidas profissionais e pessoais, os líderes tiveram a importante missão de unir esforços e ajudar os seus colaboradores a adaptarem-se a este contexto. Tal como referido, uma comunicação transparente e concisa revelou-se crucial na gestão das relações entre ambos.

Desta forma, o presente estudo visa compreender e investigar as mudanças que podem ocorrer na liderança das organizações face ao surgimento da pandemia da COVID-19, focando-se numa perspetiva de mudança não planeada.

O tema “Liderança em processos de mudança organizacional não planeada: O contexto da pandemia da COVID-19” é bastante atual e relevante para os dias de hoje porque, apesar de já se viver num contexto de pandemia há quase dois anos, ainda é importante perceber as mudanças que existiram, tanto nas organizações, como nas formas de liderar dos seus próprios líderes face ao surgimento da pandemia em 2020. A nível académico, é interessante aprofundar a teoria sobre a mudança não planeada pois ainda é pouco estudada. No entanto, com o aparecimento da pandemia, este tipo de mudança começou a suscitar mais curiosidade para que se conseguisse compreender e aprofundar o seu contexto externo, implicações e consequências.

Posto isto, a presente dissertação de Mestrado encontra-se dividida em quatro capítulos. Os dois primeiros capítulos focam-se na revisão de literatura, onde se aborda a mudança organizacional não planeada e a liderança em processos de mudança organizacional não planeada. O terceiro capítulo refere-se à metodologia e, por último, no quarto capítulo encontra-se a análise dos dados do estudo e as reflexões dos seus resultados.

O primeiro capítulo da revisão de literatura contextualiza a mudança organizacional, sendo que a mudança não planeada é o grande foco desta investigação, pois há quase dois anos que a vida das organizações tem sido marcada por esta forma de mudança devido ao surgimento da pandemia da COVID-19. Neste capítulo é explicado, através dos contributos de vários autores, a mudança não planeada, abordando-se também o contexto inédito da pandemia que originou este tipo de mudança nas organizações. Por fim, é debatido como a comunicação interna se alterou, reinventando-se numa altura tão atípica. É ainda importante realçar que, no decorrer deste capítulo, optou-se por não se elaborar um registo exaustivo sobre a história da pandemia no mundo. Tal decisão deveu-se ao facto de este registo se distanciar do propósito principal da dissertação, pelo que não conferia sentido para o presente estudo incluir demasiados detalhes sobre a história da pandemia quando o principal objetivo desta investigação é refletir sobre o impacto que a pandemia teve nas organizações.

O segundo capítulo é centralizado na liderança organizacional, mas focando-se, mais uma vez, num tipo de liderança em processos de mudança não planeada devido à pandemia. Assim, é referida a importância do líder em processos de mudança não planeada, juntamente

com a noção da liderança em contexto de pandemia que veio alterar as ações dos líderes na liderança das suas organizações. E, por último, é também o tipo de liderança organizacional à distância, bem como a comunicação dos líderes em contexto de pandemia.

O terceiro capítulo desta investigação aborda a metodologia, de tipo qualitativa, desenvolvida ao longo da dissertação. Primeiramente, é apresentada a pergunta de partida. De seguida, foca-se na problemática, nos objetivos de investigação e na relevância do tema, assim como na estratégia metodológica e, por fim, nas questões de investigação.

Deste modo, destacam-se, ainda neste capítulo, as três questões de investigação que conduziram a presente dissertação:

Questão de Investigação 1: Na visão dos líderes, o que mudou na sua forma de liderar durante o contexto de pandemia?

Questão de Investigação 2: Que decisões essenciais de mudança aplicaram os líderes nas suas organizações devido ao contexto de pandemia?

Questão de Investigação 3: Qual foi o papel da comunicação interna nas práticas de liderança no contexto da pandemia?

Na pergunta de partida, esta dissertação pretende dar resposta à seguinte pergunta: “Que mudanças provocadas pelo contexto da pandemia da COVID-19 ocorreram na liderança das organizações?”.

O capítulo quatro destina-se à análise dos dados do estudo e às reflexões dos resultados, através da técnica de triangulação dos dados que visa dar resposta às questões de investigação previamente definidas. Além disso, o cruzamento dos dados primários (por via das entrevistas) juntamente com as considerações resultantes da revisão de literatura, ajudam no desenvolvimento das conclusões do estudo, presentes ainda neste mesmo capítulo.

Para terminar, a presente investigação tem como objetivos de investigação: (i) compreender, através da perspectiva dos líderes, o que mudou nas suas formas de liderar durante o contexto da pandemia; (ii) perceber que mudanças internas foram aplicadas pelos líderes nas suas organizações devido ao contexto da pandemia; (iii) verificar que importância teve a comunicação interna nas práticas de liderança em resposta à pandemia.

Capítulo 1 – Mudança Organizacional Não Planeada

A mudança organizacional pode ocorrer de várias formas. No entanto, a mudança não planeada é a que detém um maior interesse de estudo neste capítulo visto que, desde o ano de 2020, a vida das organizações tem sido pautada por este tipo de mudança devido à pandemia da COVID-19 (doravante pandemia). Assim, inicia-se o primeiro capítulo com uma exploração ao conceito da mudança não planeada, uma vez que se está a constatar uma situação completamente excecional e inédita. De seguida, aborda-se o contexto inédito, ditado pela pandemia em curso, que suscitou mudanças não planeadas, mostrando a pandemia como uma circunstância de contexto. Por fim, procura-se compreender de que forma a comunicação interna mudou e se reinventou numa fase tão complexa como esta.

1.1. Mudança Não Planeada nas Organizações

Apesar de continuar a existir concorrência, aspetos políticos, económicos, tecnológicos e sociais, a necessidade de adaptação a uma mudança não planeada é fundamental para que uma organização continue a contribuir para a existência de um ambiente empreendedor (Bryson, 2011 apud Parsells, 2017). A mudança é, na maior parte das vezes, incentivada pela primordialidade de se adaptar e sobreviver ao ambiente externo atual (Robbins et al., 2010 apud Pulinka, 2020).

São vários os tipos de mudança que existem desde a planeada, a imposta, a não planeada e a improvisada (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003). No caso da mudança não planeada, esta ocorre quando é preciso dar uma resposta urgente a situações imprevisíveis. Esta é uma mudança profunda, mas não intencional (Weick, 2000 apud Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003) que obriga os colaboradores da organização a um ajuste de rotinas (Cunha & Rego, 2002). Por outro lado, a mudança improvisada pode ser vista como um complemento da mudança organizacional planeada ou estratégica. Numa organização, improvisar é ter a capacidade de se ajustar ao ambiente externo em tempo real. Esta é considerada como uma mudança fundamental para a adaptação dos sistemas organizacionais (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003).

Uma mudança é imposta quando um fator externo, de uma elevada importância, assim o exige. Neste contexto, a organização é obrigada a cumprir e a aceitar as decisões externas, podendo ter problemas caso não as cumpra (Rodríguez, Langley, Beland & Denis, 2007 apud Jarzabkowski, Lê & Balogun, 2019). São acontecimentos inesperados que resultam neste tipo de mudança onde o alinhamento entre a estratégia e a estrutura na organização são fundamentais. Estas têm um grande impacto na mudança organizacional pois ambas precisam de se mover ao mesmo tempo, ou seja, se não existir um alinhamento correto, o desempenho da organização poderá ser prejudicado (Mintzberg, 1990 apud Jarzabkowski, Lê & Balogun, 2019). Assim, numa mudança imposta, os membros da organização poderão demonstrar mais reconhecimento e aceitação da mudança do que no caso de uma mudança espontânea (Sverdlik & Oreg, 2015).

Por vezes, a forma de lidar com uma mudança inesperada depende também de uma estrutura que foi desenvolvida previamente numa organização, onde também pode haver vários casos em que a estrutura não está previamente bem desenvolvida e as organizações conseguem-se reinventar. O acontecimento é inesperado, fazendo emergir vários problemas, mas também pode ajudar as pessoas a lidarem de uma melhor forma com esta quebra de rotina. Para além disso, surgirão novas oportunidades se a mudança for gerida de forma correta (Lagadec, 1993 apud Weick & Sutcliffe, 2007). Portanto, acontecimentos inesperados levam a mudanças não planeadas e é fundamental que qualquer organização consiga lidar com este tipo de situações.

Uma vez que a mudança é vista como um processo complexo, esta ocorre num contexto entre a desordem e a ordem. Com a finalidade de se tornar mais flexível e adaptável, a organização precisa de enfrentar a incerteza e a insegurança para também saber lidar com a complexidade do ambiente organizacional (Maimone & Sinclair, 2014). Segundo Goldstein *in* Zimmerman et al. (1998 apud Maimone & Sinclair, 2014), os sistemas complexos organizacionais ocorrem pelo aparecimento de características, estruturas ou métodos novos e não planeados num sistema altamente auto-organizado.

Por esta razão, a flexibilidade organizacional é um aspeto muito importante na mudança não planeada pois esta representa a aptidão que a organização tem para se adaptar a mudanças não planeadas e de rápida ocorrência, tendo um forte impacto sobre a estrutura organizacional (Aaker & Mascarenhas, 1984 apud Maimone & Sinclair, 2014). No entanto, para que esta seja alcançada, é necessário que haja um certo equilíbrio entre as mudanças externas, a forma como internamente se preparam para combater os novos desafios e a sua eficácia na resposta, por parte da organização, ao acontecimento inesperado (Maimone & Sinclair, 2014).

Como se pode ver, a mudança não planeada tem como intuito dar resposta a situações importantes e repentinas, acabando por ser muitas vezes associada à improvisação (Eisenhardt & Tabrizi, 1995 apud Maimone & Sinclair, 2014). Por esta razão, requer a criação de novos conhecimentos (Nonaka & Toyama, 2003 apud Maimone & Sinclair, 2014) e uma intervenção reativa, dando resposta a questões inesperadas que podem ser beneficiadas com certas oportunidades que surgem sem aviso prévio (Cunha & Rego, 2002). Em suma, a constante evolução organizacional faz com que os indivíduos procurem sucessivamente formas de se adaptarem à realidade atual (Maimone & Sinclair, 2014), obrigando-os a encontrar uma resposta rápida e eficaz para que se consigam realizar transformações infalíveis na organização (Cunha & Rego, 2002).

Apesar da aplicação da pesquisa de ação, que junta a teoria com a prática na procura por soluções em tempo real, se ajustar à maior parte dos casos, são sempre feitas adaptações consoante a situação. É o caso dos tempos de mudança rápida e não planeada que faz aumentar a pressão por resultados, solicitando o desenvolvimento da organização para responder a estas situações onde o tempo de reação é mais curto do que o normal (Warrick, 2017).

Na verdade, a mudança não planeada abrange o aparecimento de novos modelos organizacionais como resultado da adaptação a acontecimentos inesperados e pelo facto de não existir um plano pré-definido (Orlikowski, 1996 apud Cunha & Rego, 2002). Apesar de ser considerada como um evento que afeta toda a organização, Weick (2000 apud Cunha &

Rego, 2002) destaca que esta abordagem é um processo complexo, profundamente imprevisível e dificilmente controlado.

Neste sentido, torna-se evidente que este tipo de mudança consegue unir e levar toda a organização em direção a uma meta comum. O facto de ser um processo que necessita de alguma rapidez permite que se evite a criação de um grupo de pessoas, dentro da própria organização, que, ao se sentirem ameaçadas por esta nova reestruturação, incentivem a resistência à mudança (Tushman & Romanelli, 1985 apud Amis, Slack & Hinings, 2004).

Além disso, por vezes, conduz também a que mudanças necessárias, que tenham sido colocadas de lado para não destabilizarem a organização naquele momento, sejam finalmente implementadas devido a um evento inesperado que levou a organização a mudar rapidamente (Miller, 1982 apud Amis, Slack & Hinings, 2004). Esta é a consequência de um sucessivo processo de adaptação de rotinas e práticas já existentes na organização e da criação de novas (Ionescu et al., 2012 apud Maimone & Sinclair, 2014). Deste modo, este tipo de mudança é fundamentado em comportamentos inconscientes e a realização de um ato criativo pode levar à elaboração de novos conhecimentos (Maimone & Sinclair, 2014).

As organizações, nesta abordagem não planeada, utilizam um conjunto de estruturas cognitivas para conseguirem compreender o meio ambiente (Weick, 1995 apud Knoche, 2006), reagirem da melhor forma às influências externas (Brown & Eisenhardt, 1997 apud Knoche, 2006) e orientarem, da melhor maneira, os seus membros organizacionais (Dooley & Van de Ven, 1999 apud Knoche, 2006) durante este tipo de mudança complexa.

Para além disso, esta mudança também possui vantagens para a organização como (i) o aumento da capacidade de aceitação da mudança planeada para reagir à mudança que afetou a organização; (ii) a adaptação para experimentar, aprender e criar sentido em tempo real; (iii) a tendência para uma execução rápida, esclarecendo qualquer tipo de resistência; e (iv) o aumento da agilidade na procura de novos conhecimentos (Weick, 2009).

No entanto, toda a mudança organizacional tem o seu ritmo e, quando acontece algo não planejado, a sua velocidade precisa de ser aumentada para que tal tipo de mudança possa ser implementado (Amis, Slack & Hinings, 2004). Numa organização, para que haja uma transformação, este tipo de mudança deve ser implementado de forma rápida (Pettigrew et al., 1992 apud Amis, Slack & Hinings, 2004) para se combater a inércia, que é um dos maiores obstáculos das transformações em grande escala, e evitar o aparecimento de algum tipo de resistência por parte dos colaboradores (Romanelli & Tushman, 1994 apud Amis, Slack & Hinings, 2004).

A inércia é vista como um dos maiores entraves da mudança não planejada visto consistir na falta de capacidade que uma organização tem para se conseguir mudar com a mesma rapidez em que o seu ambiente muda (Pfeffer, 1997 apud Weick, 2009). Ainda assim, são vários os fatores que contribuem para esta incapacidade de mudança rápida, como as correlações consolidadas que penosamente se alteram (Gersick, 1991 apud Weick, 2009), assim como as rotinas organizacionais (Gioia, 1992 apud Weick, 2009). Concluindo, esse tipo de pressão acontece devido à adaptação constante da mudança ao seu meio ambiente (Weick, 2009).

Por outras palavras, este tipo de abordagem não planejada para a mudança vê uma organização como uma entidade que se está constantemente a adaptar ao seu contexto atual (Burnes, 1996 apud Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014). Apesar do objetivo deste processo de mudança não ser algo definido, a verdade é que um conjunto de várias mudanças não planejadas podem originar mudanças profundas e em grande escala a longo-prazo numa organização (Plowman et al., 2007 apud Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014).

Estas mudanças levam a organização a situações imprevisíveis, mas que ao mesmo tempo se podem transformar em algo vantajoso e produtivo. Aquando de uma mudança como esta, não se exclui a possibilidade de existir um planeamento pois, mesmo sendo inesperado, é crucial que exista um plano para se compreender que direção tomará a organização (Cunha & Rego, 2002).

Assim, como se pode constatar, este tipo de mudança organizacional é considerada como complexa e não linear. É, por isso, um processo contínuo e dinâmico que surge de forma não planeada e inesperada, ao mesmo tempo que tenta realinhar a organização com o ambiente externo em constante mudança (Falconer, 2002 apud Burnes, 2017). Como tal, este tipo de mudança é mais bem-sucedida em ambientes agitados e em permanente mudança.

Por outro lado, ainda existe outro tipo de mudança relacionada com a abordagem não planeada: a radical. A mudança radical surge quando se dá início a uma transformação organizacional que visa estremecer as bases do normal funcionamento da organização, alterando os seus objetivos, a sua estratégia e a sua estrutura. Esta mudança organizacional profunda é muitas vezes originada por uma perturbação externa que envolve toda a organização (Nutt & Backoff, 2001 apud Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003).

Mais precisamente, este tipo de mudança consiste numa transformação total de todas as estruturas organizacionais e conhecimentos até então estabelecidos (Denning, 2011; Gallivan, Hofman & Orlikowski, 1994 apud Hartge, Callahan & King, 2019). Esta mudança é provocada por fatores externos que afetam de forma profunda a maneira como uma organização atua (Porter & Van der Linde, 1995 apud Hartge, Callahan & King, 2019). Por esta razão, a mudança radical só consegue ser compreendida quando os indivíduos pensam e dão sentido à complexidade que os rodeia (Weick, 1998 apud Hartge, Callahan & King, 2019).

Apesar de também ser um processo rápido, descontínuo e que ocorre ao mesmo tempo na orientação da estratégia e das atividades de uma organização (Tushman & Romanelli, 1985 apud Jarzabkowski, Lê & Balogun, 2019), este tipo de mudança é muitas vezes imposto por algum acontecimento acima da própria organização. Este acontecimento obriga ao cumprimento de certas mudanças para que não se verifiquem consequências negativas a longo prazo (Rodríguez, Langley, Beland & Denis, 2007 apud Jarzabkowski, Lê & Balogun, 2019).

Neste caso, a ligação entre a estratégia e a estrutura é essencial para o desempenho de uma organização (Keats & O'Neill, 2006 apud Jarzabkowski, Lê & Balogun, 2019). Contudo, em tempos de mudança radical, esta relação ganha ainda mais forma quando são obrigadas a unirem-se para que o desempenho organizacional não seja prejudicado (Mintzberg, 1990 apud Jarzabkowski, Lê & Balogun, 2019).

Efetivamente, são várias as mudanças que ocorrem devido a eventos inesperados (Gilchrist, 2000 apud Woerkum, Aarts & Herzele, 2011). Os acontecimentos não planeados podem ser simples fenómenos de natureza, como inundações, pandemias, frio ou calor extremo (Woerkum, Aarts & Herzele, 2011).

As mudanças organizacionais podem ser de pequena ou grande dimensão e até mesmo radicais, como acontece aquando de uma crise (Pulinka, 2020). Aqui, a mudança organizacional pode ser orientada face ao contexto turbulento em que ocorre e onde acontecem várias mudanças ao mesmo tempo, por vezes, sobrepostas. Como resultado dessas mudanças, as estruturas e os processos estabelecidos até então são transformados e novos planos são experimentados (Kerber & Buono, 2005 apud Pulinka, 2020).

Decerto que numa situação inesperada não é possível que haja soluções já feitas e prontas a serem implementadas, contudo, poderá ser possível que as organizações se preparem para a possibilidade de algo imprevisível acontecer. Neste caso, deve-se tornar previsível um maior número possível de acontecimentos que podem ocorrer numa organização para que sejam avaliadas as suas possíveis consequências. Aqui, a imaginação é muito importante para que sejam consideradas várias hipóteses de riscos e ameaças que podem surgir nos diferentes cenários de uma organização (Andersen, 2003).

Desta forma, para que consigam resistir às constantes mudanças, as organizações devem fortalecer as suas competências de compreensão e adotar um comportamento inteligente que lhes permitam reagir de forma rápida a situações imprevisíveis (Mella & Colombo, 2012). Logo, é necessário estarem permanentemente a estudar o mundo que as rodeia, adaptando e transformando as suas estruturas e sistemas (Senge, 2006 apud Mella & Colombo, 2012).

Em conclusão, a mudança, mesmo sendo imprevisível, pode ser caracterizada por qualquer situação de reatividade e descontinuidade, levando a organização para um estado de crise (Nelson, 2003 apud Samal & Chatterjee, 2020). Qualquer estado de crise gera um forte impacto na forma como cada um interage e comunica dentro das organizações (Bailey & Breslin, 2021).

1.2. Pandemia da COVID-19 como Contexto da Mudança Organizacional

A pandemia da COVID-19 veio transformar a forma como as organizações atuam no mercado e como os colaboradores trabalham (Ivanov, 2020). O alto nível de incerteza é preponderante nestes tempos e a flexibilidade entre as pessoas e as organizações teve que ser reforçada (Batra, 2020). Desta forma, é necessária uma resposta rápida e ágil por parte dos diferentes setores de atividade face a este desafio raro da pandemia (Dohaney, Róiste, Salmon & Sutherland, 2020). No entanto, quando a pandemia se iniciou, as organizações tentaram ao máximo adaptar as suas rotinas. Logo, as respostas que normalmente são ágeis foram transformadas em algo mais adaptativo (Janssen & Van der Voort, 2020).

A 31 de dezembro de 2019, cerca de 27 casos de um tipo de pneumonia até então desconhecida foi sinalizada na cidade de Wuhan, na China. Todos os casos estavam relacionados com um mercado de venda de animais vivos. Mais tarde, a Organização Mundial de Saúde (OMS) denominou-a de COVID-19 (Sohrabi, et al., 2020). Após vários surtos por várias regiões num espaço de um mês, a OMS, a 11 de março de 2020, declarou a COVID-19 como uma pandemia de nível global (OMS, 2020 apud Rudolph & Zacher, 2020).

Nessa altura, cerca de 490 mil casos de COVID-19 estavam confirmados e existiam quase 22 mil mortes registadas em mais de 171 países por todo o mundo (Rudolph & Zacher, 2020). Este foi o ponto de partida para a mudança organizacional que viria a ter impacto em todas as organizações do mundo (Sohrabi, et al., 2020) que estavam prestes a sofrer enormes mudanças. Por isso, era urgente mudar e adaptar a nova realidade a todas as funcionalidades organizacionais (Rudolph & Zacher, 2020).

Assim, o ano de 2020 ficou marcado por mudanças drásticas e significativas no mundo do trabalho, nomeadamente, no que se refere aos moldes de trabalho tradicionais, às estruturas das organizações, além das próprias relações de trabalho dos seus colaboradores. Rapidamente, o aparecimento da pandemia resultou em mudanças inéditas onde as rotinas foram quebradas e as tomadas de decisão foram pensadas de acordo com o contexto de extrema incerteza. Esta mudança agilizou a divulgação de várias mensagens consistentes, consensuais e distintas sobre a pandemia, de forma a motivar os indivíduos a agir de acordo com a estratégia delineada pela organização (Sanders, Nguyen, Bouckenooghe, Rafferty & Schwarz, 2020).

Por vezes, os grandes desafios organizacionais são caracterizados como complexos e incertos (Ferraro, Etzion & Gehman, 2015). Esta pandemia é considerada, talvez, como o maior desafio até à data, tendo adicionado, a este leque de características, o fator da rapidez com que estes desafios ocorreram sem que ninguém estivesse à espera. O que começou com uma crise de saúde pública mundial originou, rapidamente, mudanças organizacionais radicais que afetaram toda a forma de trabalho e conduziram a uma maior preocupação com questões relacionadas com a saúde mental dos colaboradores, a sua produtividade, a cultura e estratégia organizacional, bem como o modo de sobrevivência das próprias organizações (Howard-Grenville, 2021).

Por norma, as organizações já são confrontadas pelos grandes desafios do dia a dia e por problemas complexos que podem surgir, criando incertezas na forma como trabalham (Eisenhardt, Graebner & Soneshein, 2016). No entanto, este tipo de problemas e desafios podem transformar-se em ameaças diretas à sobrevivência das organizações levando a que estas continuem recetivas e adaptadas ao mesmo tempo que tentam encontrar uma solução de organização e gestão de trabalho. Com o mais recente surto da pandemia, as organizações entraram num dos maiores desafios alguma vez visto com a alteração abrupta das suas formas técnicas, físicas e sócio-psicológicas de trabalhar (Coronavírus (COVID-19), 2020 apud Carnevale & Hatak, 2020).

Deste modo, os desafios impostos pela pandemia obrigaram a que as organizações tivessem uma urgente necessidade de se transformar radicalmente de um dia para o outro, de forma a conseguirem sobreviver a estes tempos de incerteza. A reorganização e a reinvenção fizeram com que a transformação organizacional, considerada como um dos grandes desafios internos, fosse rapidamente implementada (Robles, 2020).

O desenvolvimento inédito da pandemia não foi previamente planeado, tendo resultado numa enorme surpresa para todas as pessoas (Donthu & Gustafsson, 2020). Esta imprevisibilidade e desconhecimento fez com que não tivesse existido o desejado período de adaptação a esta nova realidade, pelo que eventos anteriormente ocorridos não tiveram a capacidade de fornecer informações suficientemente válidas sobre o futuro e o desenvolvimento deste tipo de mudança. (Ebersberger & Kuckertz, 2021).

Na realidade, a grande mudança que surgiu após a descoberta (Zhu et al., 2020) e a propagação do novo coronavírus veio originar uma crise dupla – social e económica (Kuckertz et al., 2020). As próprias práticas de controlo do vírus provocaram esta crise inesperada nas organizações e nos próprios indivíduos. Como tal, este evento imprevisível desencadeou novas necessidades e novos comportamentos na sociedade. No entanto, a resposta a estas mudanças drásticas passou, e continua a passar, pelas soluções inovadoras que podem surgir destes problemas inesperados (Ebersberger & Kuckertz, 2021) levando a que os moldes de trabalho nas organizações fossem revistos e alterados. Assim, emergiram novas necessidades em relação aos procedimentos e às estruturas organizacionais, promovendo novas estratégias de gestão. Para tal, houve uma nova utilização de recursos que resultou na migração para um ambiente digital e remoto (Castro, Oliveira, Morais & Gai, 2020).

Em resposta a essa imposição decretada pelos governos, as organizações sofreram uma rápida mudança e tiveram que adotar uma nova forma de trabalhar (DeFilippis, Impink, Singell, Polzer & Sadun, 2020). Devido à grande turbulência social e económica, esta transição súbita para o trabalho remoto, a partir de casa, surge num contexto onde a reorganização, as tomadas de decisão e a produtividade das organizações nunca tenham sido tão importantes como agora (DeFilippis, Impink, Singell, Polzer & Sadun, 2020).

Esta pandemia, especificamente o confinamento decretado, pode afetar, de várias formas, a motivação, a produtividade e a criatividade no trabalho de milhões de pessoas. Além disso, as equipas em ambientes digitais podem ainda ver alteradas as suas formas de socialização e o conseqüente comportamento para com os outros (Kniffin et al., 2021).

Assim, a pandemia é considerada uma crise de saúde pública de escala mundial e uma das maiores ameaças à economia global sendo que, para que se consiga controlar o vírus, as organizações e os seus colaboradores sofreram desafios nunca antes vistos (Kniffin et al., 2021). Com esta paralisação mundial, as organizações tiveram que se reinventar. Além disso, este acontecimento inesperado levou a mudanças nas formas em como as organizações trabalhavam, ao aceleração de certas tendências e ao surgimento de novas oportunidades (Kniffin et al., 2021).

Apesar da pandemia ter alterado drasticamente as rotinas de trabalho, esta também originou um aceleração de certas tendências que estavam em *stand by*, como, por exemplo, a passagem do trabalho em formato presencial para o teletrabalho, por via online (Kniffin et al., 2021). Segundo um estudo de Gartner (2020 apud Kniffin et al., 2021), cerca de 80% das organizações colocaram os seus colaboradores em teletrabalho durante os primeiros meses da pandemia e estima-se que este regime continue num pós-pandemia.

Numa altura como esta, a implementação de um ambiente totalmente virtual foi a alternativa mais estratégica que as organizações tiveram que adotar. Tal porque o teletrabalho permite que os colaboradores exerçam as suas funções normalmente, tal como se estivessem no escritório, a partir de casa. Apesar de algumas organizações já terem implementado este sistema antes da pandemia, a realidade é que a maior parte das pessoas nunca tinha trabalho neste registo laboral (Filardi, Castro & Zanini, 2020).

Uma vez que existem vários desafios nas organizações, a implementação forçada do teletrabalho obrigatório não foi uma exceção. Esta mudança, especificamente, trouxe consigo um conjunto de inúmeras outras dificuldades, desde a adaptação ao mundo digital, ao fraco relacionamento com as pessoas e com a organização, à comunicação entre todos, à

privação do reconhecimento e à incerteza do que vem a seguir (Filardi, Castro & Zanini, 2020 apud Castro, Oliveira, Morais & Gai, 2020).

Tal como se tem vindo a constatar, um exemplo muito atual de um desafio adaptativo é o caso da pandemia que, num curto espaço de tempo, transformou-se num dos maiores desafios globais tornando-se num problema extremamente complexo onde não se poderia aplicar nenhuma solução previamente identificada, uma vez que ninguém contava que tal complexidade acontecesse a nível internacional num curto espaço de tempo (Dunn, 2020). Neste contexto ambíguo, o desconhecimento das constantes ameaças, a possibilidade de os surtos continuarem a aumentar e a procura de soluções eficazes para combater a pandemia são alguns dos desafios que as organizações continuam a enfrentar atualmente (Choi & Powers, 2020).

Além de todas as novas regras, foi decretado pelos governos um confinamento obrigatório que impôs a aquisição de novas rotinas e novas estruturas. Por esta razão, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal nunca foi tão valorizado como agora (Fox, 2020 apud Stephens et al., 2020). Apesar de o uso da tecnologia ser algo habitual, o teletrabalho conseguiu expor que, na realidade, existem diversas falhas na forma como se trabalha virtualmente, tendo sido necessário reaprender as capacidades necessárias para liderar e organizar com eficiência o trabalho remoto (Waters, 2020 apud Stephens et al., 2020).

Por conseguinte, o conceito de resiliência, neste contexto, está relacionado com a capacidade que as organizações têm de conseguir responder eficazmente às ameaças externas, nomeadamente a atual pandemia. Segundo Linnenluecke (2017), existem três fatores essenciais para instituir a resiliência nas organizações aquando da presença de uma incerteza externa:

- i. Desenvolvimento e adaptação de novos modelos de negócios;
- ii. As cadeias de fornecimento têm de ser ainda mais resilientes e perceber quais são as suas delimitações;
- iii. A resiliência depende da exuberância dos próprios colaboradores.

Em suma, desde que a crise da pandemia se instalou, as organizações encaram novos desafios de gestão de processos de improvisação, quer ao nível dos negócios e da adaptabilidade individual dos colaboradores, quer ao nível das novas formas de trabalho ou da alteração profunda dos relacionamentos interpessoais (Bailey & Breslin, 2021). Por essa razão, a mudança numa organização segue a evolução humana e do ambiente, podendo ocorrer de forma lenta e não perceptível ou de forma rápida e inesperada (Onimole, 2017).

1.3. Comunicação Interna em Contexto de Mudança Organizacional Não Planeada

No decorrer de uma mudança não planeada com carácter excepcional, a comunicação é vista como uma das peças-chave para que os colaboradores consigam perceber, interpretar e gerir da melhor forma possível a mudança que lhes é imposta (Li, Sun, Tao & Lee, 2021). Neste contexto, a comunicação interna tem um papel fundamental na forma de incentivar os colaboradores aquando de uma gestão de mudança (Yue, Men & Ferguson, 2019), principalmente numa mudança não planeada que traz consigo um alto grau de dúvida, ansiedade e rapidez, como é o caso das mudanças provocadas pela pandemia (Li, Sun, Tao & Lee, 2021).

É também através da comunicação que as organizações se conseguem adaptar às mudanças externas, sendo que estas podem, por vezes, ocorrer sem aviso prévio. Tal como referido, a comunicação interna assume um papel fundamental durante uma mudança inédita pois são também os seus planos estratégicos e técnicas de comunicação cruciais para que se consiga promover e divulgar, da melhor maneira possível, a forma como se irá responder a esta mudança não planeada (Burlea Şchiopoiu, 2007 apud Barcan, 2012).

Neste sentido, a comunicação deve ser sempre transparente. As organizações devem ser capazes de partilhar com os seus colaboradores, tanto as informações positivas, como as negativas. Esta abertura e partilha de conhecimentos pode contribuir para a diminuição da incerteza, ansiedade, mal-entendidos e de rumores, problemas estes que podem surgir no seio da organização durante um processo de mudança organizacional (Men & Yue, 2019). Logo, a adoção de uma comunicação eficiente permite que todos os membros da organização possam participar ativamente nas tomadas de decisão durante as mudanças, aumentando,

assim, a sua percepção e reduzindo a insegurança e a incerteza face à organização (Rogiest, Segers & van Witteloostuijn, 2015 apud Li, Sun, Tao & Lee, 2021).

É também através de uma comunicação aberta e concisa que os colaboradores percebem a importância de um plano de ação sistematicamente atualizado com novas informações que sejam direcionadas para a segurança no local de trabalho (Kim, Kim & Lee, 2021). Por isso, a participação dos colaboradores, num processo de mudança, é fundamental para que a organização possa compreender que tipo de informações precisa de transmitir para que estes percebam o que está a acontecer na empresa (Lee & Li, 2019).

Durante este processo, a comunicação tem um forte impacto no sucesso deste tipo de mudança organizacional contextual, sendo que só assim se conseguem impulsionar as estratégias definidas (Parsells, 2017). Por isso, as estratégias de comunicação usadas nestes processos de mudança não planeada precisam de ser totalmente participativas, dando aos colaboradores um papel ativo na organização (Russ, 2007 apud Parsells, 2017).

Uma mudança imposta sem precedentes gera preocupação por parte dos colaboradores, podendo conduzir a comportamentos negativos, por vezes, na forma de resistência. No entanto, se a comunicação durante este tipo de mudança for desenvolvida de forma correta e com carisma, é possível que os intervenientes compreendam a mudança e, conseqüentemente, a aceitem (Sonenshein & Dholakia, 2012 apud Men, Yue & Liu, 2020).

Por essa razão, a mudança não planeada só terá sucesso se os colaboradores da organização possuírem uma pré-disposição para a apoiar, participando nas suas diversas iniciativas. Desta forma, a comunicação e a visão dos membros da organização conseguem estar alinhadas sobre (Samal & Chatterjee, 2020):

- i. A necessidade de mudar;
- ii. A agilidade da própria organização para mudar;
- iii. A capacidade em lidar com a mudança;
- iv. As mais-valias que um processo de mudança pode trazer.

Contudo, por vezes, a lacuna existente na comunicação não consegue impressionar os colaboradores para as vantagens da mudança. E, quando a necessidade de implementação de uma mudança não é objetivamente comunicada, a inércia ganha ainda mais força. Por isso, a condução de uma mudança não planeada está totalmente ligada à gestão da comunicação sobre essa mesma mudança (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003).

Assim, uma organização pode e deve utilizar os seus recursos organizacionais, como a comunicação interna, para desenvolver a confiança nos seus colaboradores, nomeadamente durante as mudanças organizacionais não planeadas (Yue, Men & Ferguson, 2019). Num ambiente de mudança, o grau de confiança dos colaboradores na organização vai determinar a sua participação e relação com a mesma (Rawlins, 2008 apud Yue, Men & Ferguson, 2019).

Posto isto, todas as informações que ocorrem devem ser partilhadas entre todos os membros da organização através de uma comunicação clara. Esta partilha é fundamental para manter a ética no local de trabalho que está visivelmente ligada à confiança organizacional (Haesevoets et al., 2019 apud Kim, Kim & Lee, 2021).

Numa fase tão complexa como é a mudança não planeada, os colaboradores só compreendem este tipo de comunicação transparente quando começam a ser informados e atualizados com informações em tempo real, aumentando, assim, a sua confiança para com a organização (Kim, Kim & Lee, 2021).

Deste modo, uma relação de confiança entre os colaboradores e a organização revela-se a base para que qualquer mudança seja bem-sucedida, especialmente se esta incentivar uma posição favorável em relação à mesma (Devos et al., 2007; Ertürk, 2008 apud Yue, Men & Ferguson, 2019). Por outro lado, a falta de confiança dos colaboradores pode conduzir a uma menor predisposição para a mudança, existindo, por isso, uma maior resistência (Oreg, 2006 apud Yue, Men & Ferguson, 2019).

Neste caso, a mudança organizacional provocada pelo contexto da pandemia veio alterar as rotinas e os moldes de trabalho já existentes dos colaboradores. Assim, as organizações viram-se obrigadas a pedir aos seus colaboradores um esforço adicional para combater esta mudança. Para isso, foi necessário reorganizar os processos de trabalho, nomeadamente com a introdução do *layoff*, do início do teletrabalho e, ainda, com a implementação de uma redução do horário laboral em alguns contextos organizacionais (Manuti et al., 2020).

Por conseguinte, a pandemia conduziu a uma alteração dos modelos de trabalho, nomeadamente no que se refere a uma mudança do trabalho em formato presencial para o formato de trabalho remoto. Esta alteração conduziu a uma quebra nas relações formais e informais entre os colaboradores e as chefias, tendo um forte impacto nos comportamentos e nas atitudes dos indivíduos (Manuti et al., 2020).

Adicionalmente, a regularização das emoções tende a ser necessária para que as organizações e os indivíduos se ajustem e respondam eficazmente aos desafios inesperados que surgiram com a atual pandemia. Apesar de ter existido uma mudança repentina que conduziu a alterações no local de trabalho do escritório para casa, onde podem existir distrações familiares, os colaboradores, ao controlarem da melhor forma possível as suas emoções, conseguem atingir os objetivos de trabalho com maior eficácia e sucesso (Restuboga, Ocampo & Wang, 2020).

As organizações, face à pandemia atual, têm o grande desafio de ajudar os colaboradores a ajustarem-se a esta nova realidade de trabalho, seja pela mudança do ambiente presencial para o digital ou pela concretização de novas políticas e normas no local de trabalho que pretendiam limitar o contacto físico. No entanto, à medida que dão resposta a estas mudanças, pode existir um desajuste no bem-estar dos colaboradores, assim como na sua produtividade (Carnevale & Hatak, 2020).

A realidade mostra-nos que existiu uma forte aceleração do processo de transformação digital das organizações, que já estava em curso, de forma bastante lenta, conduzindo a uma urgente comunicação regular e de qualidade entre a organização e os seus colaboradores (Connley, Hess & Liu, 2020 apud Li, Sun, Tao & Lee, 2021).

Os colaboradores foram surpreendidos pela quase obrigação de desenvolverem, no imediato, competências comunicacionais e pessoais, como a resiliência, a motivação, a inovação e a própria adaptabilidade, que são necessárias para lidar com estes acontecimentos imprevisíveis (Manuti et al., 2020).

É certo que as organizações foram muito afetadas, mas os colaboradores também sofreram uma abrupta mudança quando tiveram que deixar os seus locais físicos de trabalho para, de um dia para o outro, perceberem e confiarem nas novas tecnologias de comunicação virtual para exercerem as suas funções. Se antes da pandemia a grande maioria dos trabalhos remotos eram realizados de forma voluntária (Choudhury, Foroughi & Larson, 2019), agora, é uma imposição e um ato de sobrevivência das organizações e dos seus próprios colaboradores.

Naturalmente, registou-se um grande aumento das equipas virtuais, mas com isso levantaram-se também determinadas questões a nível social e emocional, como o *stress* e a ansiedade, que podem passar mais despercebidos em ambientes digitais (Kniffin et al., 2021). Por isso, a comunicação revela-se um elemento essencial para responder e dinamizar estas novas formas de trabalhar.

Por conseguinte, a falta de um ambiente de trabalho e dos colegas, o aumento do *stress*, a falta de comunicação, a incapacidade de criar confiança com as equipas e a relação com as chefias são algumas das consequências negativas do trabalho remoto (Graves & Karabayeva, 2020), que podem ter um impacto negativo nos colaboradores de uma organização. No entanto, de acordo com Graves e Karabayeva (2020), o teletrabalho também promove um impacto positivo nos colaboradores, nomeadamente no que diz respeito à maior flexibilidade no trabalho aquando das deslocações de trabalho-casa e o possível aumento do desempenho individual de cada um.

Todavia, para se combater e resolver da melhor forma essa anomalia das relações entre equipas, é crucial que exista um equilíbrio entre as novas medidas e a necessidade de manter e reforçar os relacionamentos sociais à distância, muitas vezes, através da comunicação. Assim, as organizações devem programar momentos de socialização virtual entre equipas,

como almoços ou lanches virtuais e *coffee-breaks* (Maurer, 2020b apud Carnevale & Hatak, 2020).

O novo contexto que se vive fruto dos desafios impostos pela pandemia tem conduzido a diversas reações e diferentes mudanças no estado de espírito das pessoas. Por isso, é mais uma vez fundamental que a organização seja capaz de desenvolver estratégias de comunicação que possam reduzir os impactos menos positivos nos seus colaboradores (Castro, Oliveira, Morais & Gai, 2020).

Ainda assim, as várias iniciativas desenvolvidas no decorrer da gestão de uma mudança organizacional não são, por vezes, bem-sucedidas por diversos motivos. Por exemplo, o facto de os colaboradores não se conseguirem adaptar à mudança imposta, ou simplesmente não a apoiarem, pode levar a que exista pouco envolvimento dos mesmos nas iniciativas e práticas desenvolvidas na gestão dessa mesma mudança (Vakola et al., 2013 apud Vakola, Petrou & Katsaros, 2021). Tal situação emerge emoções negativas que podem decisivamente surgir face à dúvida e aos riscos referentes ao trabalho que, durante este tipo de mudanças, ocorrem (Hu, Yan, Casey & Wu, 2021). Nesta fase, o que os colaboradores procuram e esperam por parte da organização são essencialmente diretrizes e um apoio constante (Guzzo, Wang, Madera & Abbott, 2021).

Além disso, a situação de pandemia contribuiu também para que os colaboradores estivessem mais atentos à forma em como eram tratados e considerados pela sua organização, uma vez que, mais do nunca, a ajuda e a proteção são fundamentais em qualquer processo de mudança. Por isso mesmo, toda a comunicação da organização, direcionada para os colaboradores, deve demonstrar preocupação numa altura tão atípica e incerta (Guzzo, Wang, Madera & Abbott, 2021).

Para além do que tem vindo a ser abordado, é igualmente crucial ter em atenção que a incerteza provocada pela falta de controlo e informação, ao longo da comunicação de todo o processo de mudança, pode provocar uma certa insegurança no local de trabalho, gerando efeitos adversos na confiança, satisfação e no compromisso dos colaboradores para com a organização (Cullen et al., 2014 apud Li, Sun, Tao & Lee, 2021). Assim, toda esta panóplia

de dúvidas afetam a confiança organizacional dos colaboradores (Guzzo, Wang, Madera & Abbott, 2021).

Apesar das organizações terem sido alvo de mudanças consideráveis e profundas, observa-se que estas conseguiram ajustar-se rapidamente a esta nova realidade que tem vindo a ser descrita. Deste modo, as organizações revelaram ter a capacidade de descobrir novas formas de utilizar as potencialidades criadas por este cenário extraordinário da pandemia a seu favor (Campion, Zhu, Campion & Alonso, 2021).

Porém, é importante referir que nem todos os colaboradores têm a mesma reação nem interpretam a comunicação para a mudança organizacional da mesma forma. Alguns poderão vê-la como algo ameaçador e outros como algo positivo (Contreras & Gonzalez, 2021).

Desta forma, os colaboradores que estão mais abertos para a mudança tendem a vivenciar emoções mais positivas, sendo capazes de suportar as implicações que a mudança organizacional pode trazer (Fugate et al., 2008 apud Contreras & Gonzalez, 2021). Este efeito positivo no colaborador ajuda a reduzir os altos níveis de *stress* e ansiedade que os vários tipos de mudança podem gerar (Contreras & Gonzalez, 2021).

Por outro lado, nestes tempos de incerteza, as pessoas descobrem também a sua capacidade de resiliência ao se adaptarem rapidamente a estas novas normas, de modo a que se sintam menos afastadas e com um maior sentimento de pertença à organização (Hales, Wood & Williams, 2021). Logo, para que tal aconteça, é preciso que as mensagens-chave sejam transmitidas através de uma liderança e, conseqüentemente, de uma comunicação concisa, para que os colaboradores se sintam mais próximos da organização (Packer, Ungson & Marsh, 2021).

1.4. Síntese Conclusiva

No ano de 2020, o mundo deparou-se com uma situação totalmente inesperada: o surgimento da pandemia da COVID-19. Esta originou uma mudança tão excecional que veio afetar significativamente toda a estrutura e formas de trabalhar das organizações. Não se tratando

de uma mudança natural e desejada, a pandemia criou um contexto inédito que suscitou mudanças que não foram planejadas.

Observa-se que diversos autores apresentam diferentes conceitos sobre a mudança, podendo referir-se a tipos de mudança específicos, diferentes ou não. Por exemplo, Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2003) referem-se ao tipo de mudança não planejada. No entanto, Maimone e Sinclair (2014) já se referem a uma mudança emergente. Neste caso, estamos perante dois conceitos diferentes que, fundamentalmente, pretendem transmitir a mesma ideia, ainda que possuam diferentes semânticas que os definem. Contudo, ao longo desta dissertação, será utilizada a expressão “mudança não planejada” para definir este tipo de mudança que é o foco do presente estudo.

A mudança não planejada é muitas vezes caracterizada como contextual, súbita, inédita, de escala mundial e longa no tempo. Neste caso, foi um fator externo que originou este tipo de mudança nas organizações, pelo que estamos a constatar, atualmente, um contexto completamente de exceção nunca antes visto. A transformação organizacional foi de tal forma rápida, que a adaptabilidade e a flexibilidade das organizações tiveram que emergir repentinamente.

Neste sentido, vários desafios e esforços adicionais foram impostos a muitos colaboradores de diferentes organizações para que este tempo de incerteza não afetasse profundamente a produtividade e a motivação dos mesmos. Assim, foi preciso reinventar, inovar e sair das suas zonas de conforto para conseguir que todos os membros da organização compreendessem esta nova fase, nomeadamente no que se refere à migração para o trabalho remoto, às novas rotinas e às novas formas de relacionamento com as equipas.

A comunicação foi um dos alicerces para que toda esta mudança não planejada fosse compreendida e aceite dentro das organizações. A sua transparência e coerência levou a que a confiança organizacional continuasse estável, mesmo que, por vezes, existissem interrupções nesta abordagem aos colaboradores. Por essa razão, a comunicação interna teve um impacto fundamental na gestão da mudança organizacional que ocorreu pois não foram

só os moldes tradicionais de trabalho que sofreram alterações, mas também todos os tipos de relacionamentos desenvolvidos entre os membros da organização, fazendo com que a comunicação tivesse que ser ajustada entre a liderança e os colaboradores.

Assim, também a importância da liderança nestes processos de mudança se revela essencial para que a coordenação e a implementação dos processos estabelecidos sejam bem-sucedidas. Numa fase tão complexa como a pandemia atual, a figura do líder e a forma como este gere esta mudança é crucial para a maneira como os colaboradores percebem estas alterações organizacionais. Posto isto, nasce naturalmente o segundo capítulo onde será abordado o tema da liderança em processos de mudança organizacional não planeada.

Capítulo 2 – Liderança em Processos de Mudança Organizacional Não Planeada

A liderança pode ser estudada de várias formas, mas a liderança em processos de mudança não planejada face à pandemia da COVID-19 (doravante pandemia) é a que suscita maior interesse em se aprofundar neste segundo capítulo. Por isso, o capítulo inicia-se com uma análise à importância do líder em processos de mudança não planejada, seguindo-se da figura do líder em contexto de pandemia que ditou mudanças na forma de estar e de agir em todos os líderes organizacionais. Depois, o foco segue para a liderança organizacional à distância que, apesar de não ser um conceito novo, teve que ser implementada na grande maioria das organizações, levando a que, no final, se abordasse a comunicação da liderança durante esta fase tão inédita que é a pandemia. Por trabalho remoto ou à distância entende-se aquilo que não é realizado fisicamente e, por isso, utilizar-se-á indistintamente no subcapítulo 2.3 as expressões “à distância” ou “remota”.

2.1. A Importância do Líder em Processos de Mudança Não Planeada

O mundo que nos rodeia é incerto e complexo pelo que, ao longo da vida profissional e pessoal, é necessário aprender a lidar com esta ambiguidade (Drysdale & Gurr, 2017). Por essa razão, os líderes que possuem mentalidades mais adaptativas conseguem adquirir conhecimentos com maior rapidez, responder às diversas necessidades do contexto e incentivar os seus colaboradores a agirem de forma rápida e eficaz. Tais situações são também passíveis de se tornarem realidade durante períodos mais complicados e pouco claros para as organizações (Dunn, 2020).

Por isso, existe uma clara ligação entre a mudança e a liderança, uma vez que a mudança provoca a necessidade de existirem líderes e estes procuram, ao mesmo tempo, criar novas mudanças numa organização (Adair, 2002). Por esse motivo, a liderança é vista como uma forma de influenciar as pessoas, dando-lhes um propósito, uma motivação e uma orientação, ao mesmo tempo que tentam melhorar a sua organização, cumprindo a sua missão (Garver, Young, Fessell & Dombrowski, 2020).

Liderar uma mudança requer que os líderes estejam focados nos objetivos, de forma a facilitar todo o processo de mudança, incentivando os colaboradores e reduzindo a resistência dos mesmos às mudanças implementadas (Northouse, 2013 apud Jaroensutiyotin et al., 2019). Assim, o objetivo dos líderes durante uma crise organizacional concentra-se na busca de uma capacidade de adaptação e na audácia de tomarem decisões rápidas para conseguirem responder de forma eficaz às adversidades que podem ocorrer (Nichols et al., 2020 apud Shufutinsky, DePorres, Long & Sibel, 2020).

A liderança é uma ferramenta decisiva numa mudança organizacional, pois o sucesso da mesma depende do seu desempenho e das suas capacidades em liderar uma organização durante um processo de mudança (Gill, 2002). Deste modo, o líder deve ser um visionário, respeitar os valores e conhecer, da melhor forma possível, a organização que representa. Além disso, durante um processo de mudança, este envolve também um sentimento cultural e uma cooperação eficaz com os seus colaboradores (Rosca, 2005 apud Bejinaru & Baesu, 2013).

Os líderes da mudança têm a tendência em incentivar os seus colaboradores a pensar de forma inovadora e a testarem os seus limites (Yukl, 2004 apud Jaroensutiyotin et al., 2019), sendo que, para isso, é crucial que estes tenham a capacidade de saber comunicar, motivar, envolver, apoiar e ensinar todos aqueles que fazem parte do núcleo organizacional (Gilley, Dixon & Gilley, 2008). Tal facto reflete-se nos indivíduos que, por se sentirem mais apoiados pelas suas chefias, estão mais predispostos a participar no processo de mudança (Jaroensutiyotin et al., 2019).

Por essa razão, os líderes são vistos como agentes de transformação e têm a obrigação de comunicar a importância da mudança na organização aos seus colaboradores (Men, Yue & Liu, 2020). Um processo de mudança é, muitas vezes, desafiador e emotivo, cabendo aos líderes comunicá-lo de forma cuidadosa através da empatia e da confiança (Nadler & Tushman, 1990).

No entanto, numa situação de incerteza, os líderes, ao seguirem o instinto humano, podem atrasar a reação e a resposta ao problema, pensando que a ameaça poderá desaparecer ou ficar mais nítida com o tempo. Porém, quando o problema persiste, os líderes são obrigados a agir com urgência e honestidade, reconhecendo os erros, tentando reverter a situação e, assim, lidando com o desconhecido da melhor forma possível (Kerrissey & Edmondson, 2020).

Um líder com uma personalidade adaptativa é crucial nos contextos inéditos, uma vez que está atento às mudanças que podem ocorrer, alterando o seu método de trabalho e de pensamento, como consequência de um fator externo que veio alterar o ambiente, de forma a se conseguir adaptar à nova situação. Este tipo de líder consegue mais facilmente manter a calma em situações de grande *stress*, gerindo da melhor forma a mudança e retirando dela o melhor proveito possível (Fuller et al., 2018 apud Bajaba, Bajaba, Algarni, Basahal & Basahel, 2021).

2.2. Liderança Organizacional em Contexto de Pandemia

A partir deste acontecimento inesperado que foi a pandemia, percebeu-se, então, que a qualidade de uma liderança durante este período instável pode ditar a vida ou a morte de uma organização (Garver, Young, Fessell & Dombrowski, 2020). Assim, a primeira tarefa que um líder deve fazer antes de iniciar um processo de mudança é explicar aos seus colaboradores a necessidade dessa mudança e de todo o processo que trata essa mesma necessidade, de modo a estabelecer um propósito comum (Bolman & Deal, 2013 apud Hartge, Callahan & King, 2019).

Numa fase tão atípica como esta que se vive atualmente, o papel da liderança numa organização é fundamental pois é nestas alturas de incerteza que os indivíduos mais precisam dos seus líderes na procura de respostas e diretrizes (Krings, Steeden, Abrams & Hogg, 2021). Por isso, a liderança é essencial durante um processo não planeado, visto que é necessário ter alguém responsável por criar e orientar a mudança quando algo inesperado ocorre (Weick & Quinn, 1999). Deste modo, todas as organizações precisam de uma forte

liderança para iniciar e orientar uma mudança, seja ela planeada ou não planeada (Burke, 2002 apud Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014).

Com a pandemia, a complexidade e a incerteza aumentaram nas organizações e nas suas lideranças. Para uma organização se tornar mais adaptativa, é crucial que exista um líder com as aptidões necessárias para melhorar e incentivar o desempenho adaptativo (Dunn, 2020). Em tempos de insegurança e mudança, a liderança numa organização tem o papel de perceber o contexto, definir uma estratégia, fortalecer a organização, envolver as pessoas e saber influenciar e liderar, tanto os outros, como a si próprio. Por isso, a pandemia colocou à prova a liderança de muitas organizações, mostrando que ter um bom líder num período tão complicado como o que se fez, e ainda faz, sentir pode ajudar na preparação da organização a responder adequadamente a este tipo de eventos não planeados (Gurr & Drysdale, 2020).

Devido à rápida propagação da atual pandemia, o desempenho adaptativo transformou-se numa ação eficaz que os líderes devem adotar em resposta à mudança (Bajaba, Bajaba, Algarni, Basahal & Basahel, 2021). Segundo Jundt, Shoss & Huang (2015: 54-55), o desempenho adaptativo diz respeito aos “comportamentos direcionados ao desempenho de tarefas que os indivíduos executam em resposta ou em antecipação a mudanças relevantes para as tarefas relacionadas com o trabalho”.

Assim, qualquer líder que saiba desempenhar esta ação adaptativa consegue (Bajaba, Bajaba, Algarni, Basahal & Basahel, 2021):

- i. Estar calmo e lidar com o *stress* durante os momentos mais conturbados, ao mesmo tempo que analisa as opções de gestão em momentos de incerteza;
- ii. Pensar numa solução criativa do problema em questão, produzindo novas ideias e pensamentos;
- iii. Procurar informações que irão ajudar a melhorar o seu método de trabalho;
- iv. Aceitar ajuda de terceiros na partilha de opiniões.

Os fatores acima referidos tendem a ajudar a minimizar a crise da pandemia e a tornar esses comportamentos numa forma infalível de liderança ao longo desse tempo incerto (Bajaba, Bajaba, Algarni, Basahal & Basahel, 2021).

Para além disso, a liderança num ambiente de mudança radical e de constante incerteza apercebeu-se de que as teorias de liderança já pré-estabelecidas não são suficientes porque, neste caso em concreto, o próprio líder não tem muita informação nem experiência para conseguir gerir a situação. A improvisação é, por vezes, necessária nestas situações mais complexas (Tourish, 2020). Logo, um líder que precise de improvisar para responder aos desafios que surgem necessita de ser consistente, de confiança e apto para se adaptar às circunstâncias (Epehimer & Pintar, 2021).

Este contexto exigiu uma total transparência na gestão e tomada de decisões dos líderes, bem como na partilha de informações aos colaboradores (Amis & Janz, 2020). De modo a combater os tempos de crise e de mudanças não planeadas, é preciso que haja líderes com qualidades suficientemente boas para gerir uma organização (Garver, Young, Fessell & Dombrowsk, 2020).

Segundo McGuinness (2020 apud Dirani et al., 2020), durante esta circunstância inédita, os líderes tiveram que rever as suas competências, tanto a nível pessoal como profissional:

- i. Têm a responsabilidade de reconhecer que a forma como os seus colaboradores respondem ao trabalho e ao *stress* durante a pandemia são uma peça fundamental na gestão de crise;
- ii. É preciso ter uma boa visão e habilidade para combater a falta de informação;
- iii. Os colaboradores devem sempre estar no topo da lista de prioridades porque a construção da confiança promove o envolvimento e a lealdade dos membros da organização;
- iv. É necessário que haja uma adaptabilidade a qualquer contexto desafiador, nomeadamente durante a pandemia, para que consigam rapidamente dar respostas às pessoas e reagir com moderação.

Ser flexível e estar presente são outras grandes características que os líderes devem possuir. Estes devem conseguir reconhecer que, por vezes, é necessário enfrentar certos desafios inesperados que vão contra os planos já delineados e, por isso, é importante que tenham a capacidade de mudar rapidamente os projetos traçados, estando dispostos a tentar soluções novas e diferentes daquelas a que estão acostumados. Assim, mesmo que estas falhem, os líderes devem sempre tentar novamente, recorrendo a novas abordagens e ideias (Garver, Young, Fessell & Dombrowsk, 2020).

Embora seja necessário existir um certo equilíbrio entre a procura e os riscos, de acordo com Bennis (2015), um bom líder domina a situação mesmo que esta seja perigosa e destrutiva. Logo, os líderes que detêm um grande conhecimento de liderança e mudança estão mais aptos para liderar, com sucesso, uma organização durante os tempos de incerteza (Gurr & Drysdale, 2020).

Com as mudanças cada vez mais rápidas e competitivas, é crucial ter líderes bem qualificados, capazes de preparar e transformar uma organização e os seus colaboradores em prol do sucesso (Warrick, 2017). Sendo disso exemplo o caso da pandemia, em que a grande maioria das organizações enfrentou o grande desafio de conseguir responder rapidamente às adversidades sem terem um plano previamente estruturado e delineado (Garver, Young, Fessell & Dombrowsk, 2020).

Apesar de os bons líderes serem capazes de perceber e detetar situações dúbias, eles ainda precisam de decidir o que é realmente importante. Uma das formas para o compreender, é ter em consideração aquilo que se sabe e aquilo que é desconhecido, de modo a eliminar a desordem de pensamentos. Por essa razão, a liderança tende a definir uma direção que, por vezes, exige uma grande coragem para assumir certos riscos estratégicos. Nesta situação, o líder tem a opção de se deixar dominar pelo contexto ou de resistir e de ajustar o contexto a seu favor para conquistar o sucesso organizacional (Gurr & Drysdale, 2020).

Uma liderança forte e estruturada tem também que ter a responsabilidade de assumir e reconhecer os seus próprios erros quando algo não corre bem. Por isso mesmo, um líder deve incentivar todos a ter uma voz presente na tomada de decisões e lembrar que todos têm um papel importante na organização (Garver, Young, Fessell & Dombrowsk, 2020).

Como se tem vindo a observar, a pandemia originou uma situação inesperada carregada de implicações sociais e organizacionais que necessitou de líderes que fossem capazes de exercer a resiliência a vários níveis organizacionais (Renjen, 2020 apud Lombardi, Pina e Cunha & Giustiniano, 2021). A resiliência do líder abrange uma complexa rede de fatores e uma capacidade de absorção de contrariedades externas que, ao aprender com estes eventos, consegue gerir e responder às mudanças impostas (Giustiniano et al., 2018 apud Lombardi, Pina e Cunha & Giustiniano, 2021).

Por essa razão, os líderes eficazes precisam de ser estratégicos para que consigam cultivar a resiliência, originando uma nova aprendizagem. Esta perspetiva estratégica revela-se fundamental para que se consiga equilibrar a reação e a adaptação aos acontecimentos externos e ainda transformar as adversidades em soluções sustentáveis (Giustiniano et al., 2020 apud Lombardi, Pina e Cunha & Giustiniano, 2021).

Durante a crise, as atitudes e os pensamentos dos líderes são essenciais para ditar a forma de reação dos mesmos aos desenvolvimentos da pandemia. Ainda que, muitas vezes, os líderes possuam posturas mais autoritárias nas tomadas de decisão, tem-se vindo a comprovar que formas de estar opostas são as que ajudam verdadeiramente a motivar as equipas, promovendo uma maior colaboração e resiliência (D'Auria & De Smet, 2020).

Neste sentido, torna-se relevante perceber que utilizar as mesmas experiências e estilos de liderança tradicionais e habituais nestas situações complexas e desconhecidas é, na maior parte das vezes, desajustado. Isto porque, tal como acontece atualmente com a pandemia, ocorrem acontecimentos inesperados que alteram todas as decisões rapidamente, originando um contexto onde a liderança tradicional e já definida por outros líderes é limitada na sua execução e eficácia. Contudo, tal não significa que os atuais líderes não estejam preparados para reagir proativamente aos obstáculos impostos pela pandemia. Significa, sim, que outro

tipo de liderança, como a liderança virtual, se pode sobressair neste contexto inédito (Shufutinsky, DePorres, Long & Sibel, 2020).

2.3. Liderança Organizacional à Distância em Contexto de Pandemia

Ao longo dos dois últimos anos, o trabalho remoto teve um crescimento exponencial devido à situação de pandemia, trazendo mudanças tanto na forma de trabalho como nas relações entre os líderes e os colaboradores das organizações. Os líderes viram-se obrigados a alterar as suas práticas, tendo de se adaptar às novas condições do teletrabalho que incitou o mundo organizacional para a realidade virtual (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

A liderança é definida de diferentes formas por vários autores. No entanto, pela sua grande maioria, é vista como um processo que influencia as pessoas como um meio para se alcançar os propósitos pretendidos de uma organização. Ao considerar a liderança durante o trabalho remoto, os líderes devem ser eficazes, influenciando o desempenho e a designação de equipas virtuais com capacidade de atingir os objetivos propostos (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Antes da pandemia, o trabalho remoto já estava a ser implementado progressivamente em vários setores (Oztemel & Gursev, 2020). No entanto, devido à propagação acelerada da pandemia, o ambiente digital teve que ser implementado rapidamente por toda a parte (Zeuge, Oschinsky, Weigel, Schlechtinger & Niehaves, 2020).

Deste modo, gerir e trabalhar à distância foi e é uma das tarefas mais desafiantes com que as organizações, e os próprios líderes, se depararam durante a pandemia. A maior parte das organizações aumentou a comunicação, criando novos modelos *online* de logística e empenho. Por isso, as reuniões de gestão e planeamento para supervisionar o trabalho realizado pelas equipas remotamente foram aumentadas e melhoradas (Campion, Zhu, Campion & Alonso, 2021).

A crise originada pela pandemia veio reforçar ainda mais o quão fundamental é que os líderes organizacionais motivem as suas equipas, mostrando que, mesmo à distância de um clique e perante certas condições, a liderança tem todas as condições para continuar a ser eficaz (Kniffin et al., 2021). Assim, o papel dos líderes, que tem sempre um enorme peso e importância, especialmente em tempos incertos e de crise, tem um forte impacto na vida dos colaboradores (Antonakis & Day, 2017 apud Kniffin et al., 2021).

Neste sentido, uma das peças fulcrais para qualquer liderança em contexto de pandemia é pensar de que forma podem os líderes estar mais presentes, em formato virtual, para os seus colaboradores, numa fase onde a inspiração e a motivação podem ser afetadas pela distância (Mawson, 2020). Seguindo esta linha de pensamento, o trabalho remoto trouxe desafios para a liderança, na medida em que a falta de interação presencial afetou a estrutura base de confiança dos colaboradores, o que veio exigir aos líderes diferentes competências e ferramentas de comunicação (Lilian, 2014 apud Newman, Ford & Marshall, 2020).

Por consequência, o sentimento de segurança e pertença na relação líder-liderado foi afetado devido ao período de incerteza e de *stress* provocado pela atual pandemia (Steele, 2020). Assim, com os novos desafios digitais originados pela pandemia, os líderes têm a missão de apoiar ainda mais os colaboradores, aumentando o seu desempenho e envolvimento na organização. O novo ambiente de trabalho virtual veio reforçar a necessidade de se desenvolver uma maior flexibilidade por parte dos líderes no auxílio aos colaboradores para que estes se consigam ajustar a esta nova dinâmica (Mani & Mishra, 2020).

Apesar de a pandemia ter despertado um conjunto alargado de sentimentos nas pessoas, o fator de *stress* é aquele que pode vir a prejudicar mais a relação entre os líderes e os seus liderados. No entanto, também os próprios líderes que apoiam os seus colaboradores se debatem com a falta de informação sobre a situação atual, assim como na forma de liderar e gerir um ambiente organizacional repleto de incertezas (Hinojosa, Shaine & McCauley, 2020).

Qualquer que seja a crise, esta traz consigo mudanças significativas nos estilos de liderança (Stoker, Garretsen & Soudis, 2019 apud Kniffin et al., 2021). Para se perceber a eficácia dos líderes durante e após a pandemia, é necessário que determinadas questões sejam examinadas, como, por exemplo, compreender o grau de persuasão via *online* que um líder tem para se perceber se: (i) anunciaram de forma clara os valores organizacionais que direcionaram as suas ações; (ii) debateram e entenderam as preocupações e expectativas da organização; (iii) comunicaram objetivamente a visão organizacional; e, (iv) salientaram a confiança de que os objetivos delineados podem ser atingidos (Kniffin et al., 2021).

De forma a continuar e a desenvolver a relação com os colaboradores, os líderes carecem de encontrar novas formas para se adaptarem às circunstâncias provocadas pela pandemia (Hinojosa, Shaine & McCauley, 2020). Com a enorme dependência da tecnologia, os líderes têm que procurar diferentes formas virtuais de se manterem em contacto com as pessoas remotamente, promovendo uma nova aproximação emocional e motivando um maior desempenho por parte dos colaboradores. Assim, devido ao distanciamento social exigido, é preciso ter uma presença virtual mais ativa e criativa (Gibson, 2020).

Portanto, graças ao isolamento consequente da implementação do teletrabalho, tanto a nível profissional como social, o conceito de liderança remota veio tentar manter o equilíbrio das condições laborais ao mesmo tempo que motiva os colaboradores a atingir os objetivos definidos (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Este novo contexto exige uma liderança diferente da habitual, envolvendo certas competências para aprimorar o funcionamento da organização em ambientes virtuais (Roman et al., 2019).

A liderança remota é caracterizada pela criação de confiança nos colaboradores e pelo posicionamento virtual de um líder, de modo a evitar que a distância física seja uma barreira à comunicação e ao envolvimento nas organizações. Assim, a comunicação deve ser uma das prioridades destes líderes na medida em que se deve escolher a melhor ferramenta de comunicação para se fornecer informações fidedignas e contextuais (Cowan, 2014 apud Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Neste contexto, a tecnologia torna-se uma peça-chave na criação do ambiente de trabalho digital e no auxílio à liderança pois permite que os líderes consigam manter uma comunicação regular e transparente através de uma ferramenta de comunicação virtual (Kumar & Kapoor, 2021). Importa ainda salientar que é da responsabilidade da liderança organizacional o fornecimento de meios e estratégias, através de uma boa comunicação, para que os colaboradores consigam criar a sua própria resiliência à nova forma de trabalhar (Beilstein et al., 2020).

Apesar de começar a ser uma tendência, a liderança remota não só impulsionou o avanço digital durante a pandemia, como também aprendeu a beneficiar das suas vantagens ao longo do tempo. Tal situação deveu-se ao facto de uma das principais preocupações das organizações ter sido responder eficazmente à gestão e liderança dos ambientes de trabalho virtual, uma vez que este se tornou numa ferramenta essencial para a sobrevivência de qualquer organização (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Este tipo de liderança abrange também o desenvolvimento de diferentes capacidades de gestão de liderança em ambientes digitais (Roman et al., 2019). A comunicação direta e presencial com os colaboradores não é exequível numa altura em que o trabalho remoto prevalece nas organizações e, por isso, cabe aos líderes virtuais desenvolver outro tipo de competências de forma a gerir várias redes de comunicação digital (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

O perfil do líder deve sempre ter em consideração a competitividade, a autoconfiança, a solidariedade e as ideias inovadoras (Raisiene, Pulokiene & Valickas, 2018). Contudo, os líderes à distância encontram-se em situações complexas e inéditas, onde a mudança persiste e os desafios são cada vez maiores em contextos organizacionais inesperados (Zeuge, Oschinsky, Weigel, Schlechtinger & Niehaves, 2020).

Os líderes à distância, segundo Darics (2020), têm dois papéis fundamentais nesta fase de pandemia:

- i. A gestão do desempenho e a execução de soluções para os problemas que possam surgir sobre o trabalho;
- ii. A formação e conservação da identidade da organização, instituindo e reforçando a cultura organizacional nos colaboradores.

Além da enorme necessidade da transformação digital, toda esta situação pandêmica demonstrou que os líderes precisam, cada vez mais, de diferentes tipos de comportamentos e competências para que consigam lidar eficazmente com acontecimentos inéditos (Francisco & Nuqui, 2020).

Como tal, a liderança remota exige um modelo de competências de gestão mais aperfeiçoadas, devendo organizar e planejar reuniões e atividades em equipa, visto que agora toda a comunicação é feita exclusivamente *online*. Além disso, muitas das vezes, é necessário um tipo de comunicação mais direta para que não ocorram mal-entendidos. Apesar de todos estes desafios já existirem anteriormente, os mesmos intensificaram-se ainda mais no último ano e meio (Szelwach & Matthews, 2021).

Assim, a liderança remota deve ter em consideração seis competências que podem ajudar a torná-la mais eficaz em situações inesperadas (Van Wart, Roman, Wang & Liu, 2019):

- i. Capacidades de comunicação – transparência e cautela em falar;
- ii. Capacidades sociais – apoio aos colaboradores;
- iii. Capacidades de criação de equipas – desempenho, compromisso e reconhecimento da equipa;
- iv. Capacidades de gestão de mudanças – inclusão de práticas para implementar a mudança;
- v. Capacidades tecnológicas – conhecimento digital e uso de métodos mistos (tradicionais e virtuais);

- vi. Capacidades de confiabilidade – criação de confiança com base na lealdade e na justiça.

Num ambiente inédito, os líderes de uma organização enfrentam vários desafios para conquistar e preservar a confiança dos seus colaboradores. Logo, é expectável, numa nova era de grande transparência, que os líderes, para além de decisores (Park & Berger, 2004 apud Men, Yue & Liu, 2020), sejam também comunicadores eficazes durante um contexto único e excepcional (Smythe, 2019 apud Men, Yue & Liu, 2020).

2.4. A Comunicação da Liderança em Contexto de Pandemia

A comunicação é uma das bases para a estruturação e o alinhamento dos objetivos da liderança (Stoller, 2020). Além de darem uma rápida resposta a toda a situação de pandemia, os líderes devem apostar também em iniciativas de apoio ao bem-estar dos seus colaboradores (Ahern & Loh, 2020). Apesar da ligação física entre líder e liderado ter ficado mais perturbada, a comunicação foi um dos grandes pilares para que os líderes conseguissem dar resposta às apreensões dos membros organizacionais (Hinojosa, Shaine & McCauley, 2020).

Assim, cabe ao líder disponibilizar todo o tipo de ajuda necessária para que as pessoas se sintam à vontade para partilhar ideias e preocupações sem terem medo das represálias. Para que tal ocorra com sucesso, a comunicação assume um papel fundamental na medida em que, desenvolvida de forma calculosa e contínua, demonstra que os líderes se encontram informados sobre o que se encontra a decorrer nas suas organizações e, assim, mais eficazmente poderão ajustar-se às adversidades organizacionais provocadas pela pandemia (D'Auria & De Smet, 2020). Por essa razão, a comunicação, numa situação inédita como a da pandemia, requer também que seja desenvolvida uma vertente mais direta e frequente que permita que os colaboradores se mantenham atualizados sobre o estado atual da organização (Dirani et al., 2020).

A comunicação interna de uma organização abrange todas as formas de comunicação entre líderes e colaboradores (Tkalac Vercic, 2019 apud Vokic, Bilusi & Najjar, 2021). Quanto mais impacto a comunicação interna tiver, mais confiança os líderes transmitem aos seus colaboradores (Reis Neto, Fulgêncio da Silva & Avelar Ferreira, 2018). Além disso, a percepção sobre o apoio da liderança faz com que os colaboradores aumentem o seu compromisso junto das organizações e o seu desempenho no trabalho (Walden, Jung & Westerman, 2017 apud Lee & Kim, 2021).

Segundo Crumpton (2011 apud Erickson, 2021), para que consigam manter a confiança organizacional, os líderes precisam de ser transparentes na forma como recolhem e comunicam as suas decisões. Por isso mesmo, a comunicação do líder desempenha um papel muito importante durante uma mudança, pois “a mudança é criada, sustentada e gerida na e pela comunicação” (Ford & Ford, 1995: 560 apud Yue, Men & Ferguson, 2019).

Deste modo, uma das formas como a liderança comunica internamente, durante uma mudança, pode gerar consequências ao nível da confiança organizacional por parte dos colaboradores, relativamente ao seu compromisso, aos seus comportamentos e satisfação no trabalho (Tourigny et al., 2019 apud Guzzo, Wang, Madera & Abbott, 2021).

Um bom líder sente compaixão, ou seja, demonstra empatia e preocupação pelos seus colaboradores. O facto de se conhecer a si próprio, percebendo os seus pontos fracos e fortes, torna-o vulnerável a outras pessoas e isso é uma forma inteligente de construir e ganhar a confiança das mesmas (Garver, Young, Fessell & Dombrowski, 2020). Em qualquer liderança, é crucial que se desenvolva a inteligência emocional, reconhecendo, usando e gerindo da melhor forma as próprias emoções e as dos outros que façam parte de uma organização (Caldeira, 2020).

Por essa razão é que, cada vez mais, a liderança baseia-se na comunicação, nas relações e nas emoções das pessoas (Caldeira, 2020). Por exemplo, o caso da comunicação sobre o valor e a importância da mudança ser um processo complexo pode levar os indivíduos a perceberem que a mudança imposta terá consequências negativas para si (Hartge, Callahan & King, 2019). Logo, é através de uma comunicação aberta e concisa que os líderes

percebem a importância de um plano de ação constantemente atualizado, com novas informações direcionadas para a segurança no local de trabalho em resposta à pandemia (Kim, Kim & Lee, 2021).

Aquando de uma mudança, principalmente imprevisível, os líderes devem adotar sempre um tipo de linguagem simples, verdadeiro e transparente. Estes não podem afirmar que têm respostas para resolver o problema quando sabem que não as têm, nem podem divulgar falsas soluções que desbotem ainda mais a incerteza nas pessoas (Tourish, 2020).

Desta forma, uma das particularidades da comunicação dos líderes ao longo da pandemia foi recorrer à comunicação através da presença virtual, com reuniões informais pelo *Zoom* ou *Skype* (Craig & Amernic, 2020). Por conseguinte, as reuniões *online* tornaram-se cada vez mais regulares para que toda a comunicação fosse coesa e clara para todos os membros da organização (Erickson, 2021). Logo, o líder deve estar sempre presente e disponível, neste ambiente digital, para atender às necessidades e preocupações da sua equipa (Zeuge, Oschinsky, Weigel, Schlechtinger & Niehaves, 2020).

As diferentes técnicas de comunicação do líder desempenham um papel extremamente importante para superar os desafios de uma liderança virtual, como a (i) constante comunicação, a (ii) previsibilidade, a (iii) nitidez, a (iv) forma e a (v) capacidade de resposta (Marlow, Lacerenza & Salas, 2017).

No caso da comunicação habitual, esta desenvolve mais a relação entre a equipa e o líder, trocando mais informações e aumentando a confiança (Henderson, Stackman & Lindekilde, 2016). Por outro lado, a comunicação mais previsível ajuda na criação de relações interpessoais com os colaboradores e o líder (Ford, Piccolo & Ford, 2017). Em relação à comunicação nítida, esta é uma das grandes habilidades centrais para os líderes melhorarem o desempenho da equipa (Marlow, Lacerenza & Salas, 2017). Ainda assim, os líderes devem escolher que ferramenta de comunicação se ajusta melhor à mensagem que querem transmitir, seja por uma chamada de grupo ou por um email (Berry, 2011 apud Newman, Ford & Marshall, 2020). Por último, a capacidade de resposta de um líder e a rapidez com

que consegue responder tem, normalmente, uma influência positiva nos colaboradores (Ford, Piccolo & Ford, 2017).

A comunicação de uma mudança requer uma grande responsabilidade na liderança, na medida em que devem sempre comunicar tanto as suas vantagens como as desvantagens. Por isso, um fator importante e determinante na liderança, juntamente com a comunicação interna, é a transparência participativa que tem como base a envolvimento dos colaboradores ao se identificar que tipo de informações podem considerar mais importantes e relevantes, atendendo às suas necessidades (Men & Bowen, 2017 apud Yue, Men & Ferguson, 2019).

Para que o desempenho se mantenha, ou até mesmo aumente, um líder precisa de recriar um novo ambiente no qual todas as informações continuem a ser transmitidas de forma clara e onde a entajuda seja priorizada para que todos se sintam seguros no seu local de trabalho (Sinek, 2019 apud Eppheimer & Pintar, 2021).

Por isso, a comunicação interna revela-se fundamental por permitir que os líderes consigam implementar, junto dos seus colaboradores, qualquer mudança que possa ocorrer na organização, mostrando o porquê de tal ocorrência (Yue, Men & Ferguson, 2019). A implementação de uma comunicação transparente dentro da organização demonstra a sensibilidade e o interesse dos líderes em fortalecer as suas relações com os colaboradores. Assim, qualquer liderança que não tenha uma boa comunicação não conseguirá ser eficazmente bem-sucedida (Men & Stacks, 2014).

Alguns líderes ponderam se devem ou não ser transparentes no que se refere à comunicação, devido à falta de informação em tempo real e à própria incerteza sobre o processamento de certas informações. Mas, na verdade, todas as comunicações devem ser claras aquando de um desafio como este que a pandemia trouxe (Hinojosa, Shaine & McCauley, 2020).

Por isso, mesmo com uma liderança exemplar e uma comunicação excepcional, devido à complexidade da pandemia atual, irão sempre surgir problemas e desafios que precisam de ser ultrapassados. Não existe uma linha fixa que os líderes devam seguir para lidar com a rápida evolução da pandemia, sendo necessário que estejam constantemente a comunicar

com os colaboradores, atualizando-os com novas informações e obtendo novas estratégias à medida que os acontecimentos forem decorrendo (Kerrissey & Edmondson, 2020).

2.5. Síntese Conclusiva

Nos anos de 2020 e 2021, não só mudaram as formas de trabalhar das organizações, como se alteraram também as dinâmicas da liderança organizacional. O contexto de carácter excecional que se fez, e ainda se faz, sentir – a pandemia – levou a que os líderes tivessem de assumir papéis cada vez mais estratégicos, visto se ter revelado que as suas posições possuíam um grande impacto nas pessoas e nos próprios negócios. Assim, foi preciso reaprender a comunicar, a incentivar e a apoiar todos os membros da organização à distância de uma chamada.

Com a maior parte das organizações em teletrabalho, a liderança foi novamente desafiada para a nova realidade remota. A gestão das equipas à distância, a motivação, a confiança e as relações entre os colaboradores e as chefias foram alguns dos desafios desta nova liderança virtual impulsionada pela pandemia.

Numa altura em que os colaboradores estão em teletrabalho e, conseqüentemente, mais afastados fisicamente das organizações, cabe aos líderes desenvolver novas iniciativas para combater essa distância, aumentando o sentimento de pertença e segurança dos colaboradores através de uma comunicação simples e transparente.

Assim, a comunicação interna revela-se a ferramenta-chave que qualquer líder precisa, especialmente numa circunstância excecional como esta. Neste contexto, a tecnologia veio auxiliar esta nova realidade de conexão entre líderes e liderados porque envolver todas as pessoas, seja em reuniões ou em iniciativas informais, vai, não só aumentar a empatia, como a confiança e o desempenho organizacional. Neste sentido, é essencial que a liderança continue a incentivar e a marcar a sua presença, ainda que nos formatos de trabalho remoto.

Em suma, toda a incerteza que a pandemia trouxe para as organizações veio demonstrar que a figura do líder teve que se ajustar rapidamente às novas condições para que este

conseguisse oferecer uma rápida resposta aos restantes membros da organização. A improvisação, neste caso, ajudou a liderança a responder aos imprevistos, pois, com o surgimento de uma mudança não planeada, o líder viu-se na obrigação de marcar a sua presença, tornando-se mais próximo dos colaboradores também em trabalho remoto.

Capítulo 3 – Metodologia

Uma boa revisão de literatura é fundamental em todas as etapas de investigação, ajudando não só na formulação da pergunta de partida e nas questões de investigação definidas ao longo do estudo, como também na interpretação dos resultados (Fortin, 1999).

Por isso, com base nos dois capítulos anteriores referentes à fase conceptual (Fortin, 1999), procurou-se perceber o impacto desta mudança não planeada provocada pela pandemia da COVID-19 na liderança das organizações. Nesta fase metodológica (Fortin, 1999), o foco está na problemática, nos objetivos de investigação e na relevância do tema escolhido, assim como na estratégia metodológica que foi utilizada e nas questões de investigação do estudo.

Assim, esta dissertação pretende responder à pergunta de partida “Que mudanças provocadas pelo contexto da pandemia da COVID-19 ocorreram na liderança das organizações?”. Deste modo, o projeto de investigação só conseguirá atingir o seu propósito se a pergunta de partida for corretamente formulada. Logo, uma boa pergunta de partida é fundamental para que se consiga trabalhar sobre ela de forma eficaz, recolhendo elementos que sejam capazes de lhe responder ao longo da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

3.1. Problemática, Objetivos e Relevância do Tema

As investigações que ocorrem nas Ciências Sociais têm como objetivo ajudar a compreender e a clarificar os fenómenos sociais existentes. Para isso, os investigadores contam com a ajuda da problemática para perceber os fenómenos até agora aprofundados, podendo-se dizer que a problemática é o ponto de partida de qualquer investigação científica que consiste na formulação do projeto de investigação, esclarecendo qual a sua visão teórica e o objeto de estudo que irá definir a sua investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Prosseguindo a linha de raciocínio acima mencionada, foi no ano de 2020 que a sociedade deparou-se com uma situação completamente inesperada: o surgimento da pandemia da COVID-19. Esta originou uma mudança tão inédita que veio afetar significativamente toda a forma de liderança nas organizações. Assim sendo, e tendo em consideração os capítulos

teóricos da primeira parte desta dissertação, foi possível definir que a problemática do estudo se baseia em procurar compreender as mudanças não planejadas que ocorreram na liderança das organizações face ao surgimento da pandemia.

Assim, importa realçar que a problemática da presente investigação é extremamente atual e relevante pois a temática “Liderança em processos de mudança organizacional não planejada: o contexto da pandemia da COVID-19” continua a captar o interesse em perceber o que as organizações e os seus líderes estão a mudar para se conseguirem adaptar a este contexto da pandemia onde as circunstâncias foram bastantes complexas e repentinas. Apesar de já terem passado quase dois anos, muitas mudanças foram implementadas, havendo, no entanto, outras por implementar, porém o foco desta investigação passa também por compreender, abordar e aprofundar a teoria sobre a mudança não planejada pois grande parte da teoria existente aborda em grandes quantidades a mudança planejada, sendo pouco estudado o outro lado da mudança – a mudança não planejada. Deste modo, o foco desta investigação é na mudança não planejada que pode surgir devido a contextos externos, tal como o que estamos a viver com a pandemia da COVID-19.

Além disso, todas as investigações têm que ter objetivos para que seja perceptível entender o que se quer estudar e o que se precisa de fazer para atingir esses propósitos estabelecidos. Os objetivos são fundamentais para qualquer investigação pois contribuem para a orientação do estudo sobre o que se pode ou não fazer, justificando ainda o estudo através dos resultados obtidos e das conclusões. Assim sendo, para o desenvolvimento desta dissertação, dividiram-se os objetivos em três grupos: objetivos pessoais, objetivos práticos e objetivos de investigação (Maxwell, 2012).

No caso dos objetivos pessoais, que estão relacionados com a motivação de querer estudar o tema proposto (Maxwell, 2012), é de referir que estas são duas grandes áreas do meu interesse pessoal: Liderança e Mudança. Este meu interesse nestas áreas teve um acréscimo com o surgimento da pandemia da COVID-19 que alterou a vida das organizações e dos líderes e que me motivou a querer saber mais sobre este contexto inédito que também estou a experienciar a nível profissional. Relativamente aos objetivos práticos, pretendo com este estudo refletir sobre as mudanças que existiram, tanto na liderança, como nas organizações

face à pandemia. E, por último, com os objetivos de investigação, tenciono compreender, através da perspectiva dos líderes, o que mudou nas suas formas de liderar durante o contexto de pandemia e perceber que mudanças internas foram aplicadas pelos líderes nas suas organizações devido ao contexto de pandemia, verificando que importância teve a comunicação interna nas práticas de liderança em resposta à pandemia.

Ademais, importa ainda referir que a liderança, diretamente ou indiretamente, foi afetada por todo este contexto da pandemia. Tal facto vem acrescentar ainda mais valor ao objeto de estudo da presente dissertação visto se procurar compreender as mudanças que tiveram de ocorrer nas organizações e nas formas de liderar. Além disso, é também demonstrada a importância do papel da comunicação interna nas práticas dos líderes, bem como apresentadas algumas pistas para futuras investigações.

3.2. Estratégia Metodológica

O procedimento científico em Ciências Sociais é visto como uma forma de alcançar a direção certa de um objetivo. Qualquer investigador deve apresentar um procedimento científico ao detalhar as ideias essenciais que irá colocar em prática ao longo da sua investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), este procedimento possui três atos:

Tabela 1 - Três atos do procedimento científico

Rutura	Construção	Verificação (ou experimentação)
É a primeira fase do procedimento científico que pretende cortar a existência de falsas provas e de julgamentos para não enganar o investigador na fase inicial da investigação.	A construção teórica é a base que o investigador vai usar para descrever o fenómeno que pretende estudar. Sem esta segunda fase teórica não é possível fazer-se uma verificação válida em ciências sociais.	É a terceira e última fase do procedimento científico que consiste na verificação de factos, pois qualquer investigação tem que ser validada pelos factos para ser considerada como científica.

Fonte: Quivy e Campenhoudt (2005)

Para além dos três atos do procedimento científico, também se contempla neste processo sete etapas de investigação. Apesar de serem diferentes, os três atos do procedimento vão interagindo uns com os outros ao longo da investigação. Logo, nenhum ato é independente.

Seguindo esta linha de pensamento, os autores explicam que, na evolução de uma investigação, estes três atos são colocados em prática durante as descobertas ocorridas em cada uma das sete etapas: (i) a pergunta de partida, (ii) a exploração, (iii) a problemática, (iv) a construção do modelo de análise, (v) a observação, (vi) a análise das informações e (vii) as conclusões (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Assim, esta estrutura metodológica pretende dar resposta à problemática e às questões de investigação através de métodos qualitativos, onde foram analisados dados exploratórios e primários.

Numa primeira fase, procedeu-se à análise documental de entrevistas a líderes em plena pandemia e, numa segunda fase, realizaram-se entrevistas semiestruturadas a líderes de organizações distintas.

A amostra deste estudo recairá em líderes organizacionais de diferentes áreas que tenham sido impactados pelo contexto da pandemia. A escolha dos intervenientes para esta investigação foi previamente estudada de forma a incluir uma maior diversidade ao estudo proposto. Neste sentido, foram abordadas cinco figuras com cargos de liderança nas suas respetivas organizações.

Assim, primeiramente, são analisados os dados exploratórios na forma de análise documental. Neste caso, realizou-se uma análise de conteúdos extraídos da comunicação social ao longo da pandemia, com foco nos artigos de opinião de líderes e entrevistas a outros líderes organizacionais. Esta análise permitiu obter, numa primeira fase, *inputs* que seriam um complemento interessante e enriquecedor para desenvolver o guião das entrevistas. Por outro lado, os dados primários dizem respeito às entrevistas realizadas aos líderes organizacionais, os protagonistas desta reflexão e o foco dos objetivos desta dissertação de Mestrado.

Considerando que os métodos aplicados nesta investigação foram qualitativos, a técnica de pesquisa escolhida foi a entrevista semiestruturada, através da aplicação desta a líderes organizacionais de áreas distintas, como a indústria farmacêutica, o *e-commerce*, as agências de comunicação, as empresas de termo instaladoras e empresas de grande consumo. Esta técnica de recolha de dados mostra algumas vantagens, tais como a possibilidade de alcançar informações mais nítidas e relevantes que não se encontram em documentos, a flexibilidade do investigador em poder esclarecer diretamente as questões menos perceptíveis pelo entrevistado e a vantagem do investigador poder observar o interveniente pelo que ele diz e pela maneira como responde às questões, seja através do comportamento, gestos ou sinais (Marconi e Lakatos, 2017).

Deste modo, foram selecionados e escolhidos cinco profissionais que exercessem um cargo de liderança nas suas organizações. Após uma pesquisa e uma primeira abordagem foi possível selecionar um grupo de pessoas que encaixam dentro do perfil pretendido. Posteriormente, foi enviado, durante o mês de agosto, um email a convidar oficialmente os intervenientes para participarem na investigação, através de uma entrevista com cerca de 20 a 30 minutos, via *Zoom* ou presencialmente, devido às condições ainda atuais de pandemia.

Nesse mesmo convite foi referida toda a temática da dissertação, assim como o objetivo do estudo, reforçando que os dados analisados nas entrevistas seriam exclusivamente para uso académico.

3.2.1. Dados Exploratórios

Os dados exploratórios, ou secundários, são fontes escritas que podem estar sob a forma de revistas, jornais, website... Os dados são interpretados e registados para que se consiga fazer uma estimativa sobre a qualidade da informação ou de opinião que os dados exploratórios possam transmitir (Walliman, 2011)

3.2.1.1. Análise Documental

A análise documental acontece frequentemente durante o trabalho exploratório (Quivy & Campenhoudt, 2005) onde se consegue aceder a uma grande quantidade de informação a partir de documentos online ou impressos. Uma das suas grandes vantagens é que qualquer documento fornece um conjunto de dados que estão sempre disponíveis em todo o tipo de formatos, podendo ser consultado sempre que o investigador necessitar (Denscombe, 2010).

Para complementar esta investigação, foram analisados vários artigos e entrevistas em suportes digitais e impressos que abordassem o tema da liderança e da comunicação em tempos de pandemia. No caso dos conteúdos de suporte digital, analisaram-se os *websites Human Resources* e *Executive Digest*, enquanto em suporte impresso utilizou-se a Revista RH Portugal. Por isso, toda a informação retida na análise destes conteúdos foi fundamental para que se identificassem certos pontos-chave a serem questionados no guião para as entrevistas dos dados primários.

3.2.2. Dados Primários

Os dados primários são os dados observados e registados no imediato em qualquer circunstância. É através destes dados que se consegue chegar mais próximo da realidade de um fenómeno, podendo comunicar os factos obtidos de forma simples ao público em geral. Além disso, estes tipos de dados conseguem facultar informações sobre tudo o que se passa no mundo (Walliman, 2011).

Neste presente estudo, os dados primários, através de um método qualitativo, foram recolhidos por meio de cinco entrevistas semiestruturadas a líderes de diferentes organizações. A utilização destes dados e a sua conseqüente análise permite perceber, de uma forma alargada, a visão de um líder sobre as mudanças que ocorreram na sua organização e na sua forma de liderar devido ao contexto da pandemia da COVID-19.

3.2.2.1. Entrevistas Semiestruturadas

A escolha do método de entrevista está relacionada pelo procedimento profundo entre a comunicação e interação humana (Quivy & Campenhoudt, 2005). Este método é o mais adequado quando se pretende estudar e compreender certos acontecimentos com base nas opiniões e visões dos entrevistados. Assim, a entrevista individual é mais objetiva na medida em que se consegue ter uma noção mais concreta das respostas dos intervenientes (Daymon & Holloway, 2010).

As entrevistas para este estudo foram realizadas a cinco líderes organizacionais, sendo que foram exploradas também diversas áreas de atuação como a indústria farmacêutica, o *e-commerce*, as agências de comunicação, as empresas de termo instaladoras e empresas de grande consumo de bebidas não alcoólicas. De referir que todos estes intervenientes têm como principal função a liderança de equipas e que toda esta variedade de opiniões e pontos de vista diferentes, em termos de liderança de cada organização, veio valorizar a investigação desta dissertação.

De forma a ir ao encontro do propósito deste estudo, e uma vez que a maior parte das entrevistas foram realizadas por videochamada, através da plataforma *Zoom*, devido ao contexto atual de pandemia que se vive, optou-se por um formato de guião de entrevista semiestruturado para cada interveniente. As perguntas foram apresentadas de igual forma e pela mesma ordem. Além disso, as perguntas eram abertas, podendo o entrevistador responder livremente sobre qualquer questão enunciada (Goldenberg, 2004).

Assim, tal como mencionado anteriormente, foram entrevistados cinco profissionais com cargos ligados à liderança das suas organizações, descritos pela seguinte ordem alfabética:

Tabela 2 - Descrição dos líderes entrevistados

Líderes Organizacionais				
Interveniente	Função	Organização	Data	Entrevista
Celeste Campinho	Gestora	EUROCALOR – Termo Instaladora, Lda	09/09/2021	Anexo A
Filipa Guimarães	<i>Head Southern Europe</i>	<i>Emma - the Sleep Company</i>	06/09/2021	Anexo B
Renato Póvoas	<i>Managing Partner</i>	<i>Guess What</i>	13/09/2021	Anexo C
Rodrigo Costa	<i>Marketing & Trade Marketing Director PT/SP Business Unit</i>	Sumol + Compal	08/09/2021	Anexo D
Vanessa Jacinto	<i>Head of Market Access and Public Affairs</i>	<i>Boehringer Ingelheim Portugal</i>	02/09/2021	Anexo E

Fonte: Elaboração própria

Todas as questões do guião da entrevista foram pensadas de acordo com os objetivos do estudo, sendo colocadas de forma concisa e clara para o investigador conseguir recolher uma boa quantidade de perspetivas diferentes (Goldenberg. 2004). Deste modo, as perguntas de resposta aberta do guião colocadas aos líderes foram as seguintes:

1. A pandemia da COVID-19 teve um grande impacto em todas as organizações e provocou muitas mudanças. Como é que a sua organização lidou internamente com a pandemia?
2. Como consequência da pandemia, o que é que mudou nas formas de trabalhar dentro da sua organização?
3. Sente que a mudança organizacional provocada pela pandemia alterou a sua forma de liderança? Se sim, em que sentido?
4. O teletrabalho foi implementado pela maioria das empresas. A liderança teve que ser executada remotamente. Que desafios considera que o teletrabalho trouxe para a sua liderança como forma de liderar à distância?
5. Que papel, numa visão geral, acha que teve a comunicação interna nesta mudança organizacional?
6. Para terminar, quais são os seus principais desafios como líder nesta fase da pandemia e perante a possibilidade de a pandemia terminar?

3.3. Questões de Investigação

Ao longo desta dissertação, as questões de investigação vão tendo um papel determinante pois surgem para ajudar na concentração do estudo e para orientar a forma como se deve ou não coordenar (Maxwell, 2008 apud Bickman & Rog, 2009). Desta forma, é fundamental ter em conta o que realmente queremos fazer no estudo e o que já se sabe consoante o tema e o fenómeno que desejamos estudar. Estabelecer boas perguntas de investigação demora o seu tempo e é necessário ter conhecimento das várias componentes do estudo, tais como os seus

objetivos e a estrutura conceptual, que podem vir a ser alteradas à medida que o tema a ser estudado for sendo aprofundado.

Segundo Light, Singer e Willett (1990: 19 apud Maxwell, 2012):

“não espere sentar-se durante uma hora e produzir uma lista elaborada de perguntas específicas. Um bom conjunto de questões de investigação irá evoluir com o tempo depois de considerar e reconsiderar o tema do estudo”.

Portanto, foram definidas três questões de investigação referentes à presente dissertação de Mestrado:

Questão de Investigação 1: Na visão dos líderes, o que mudou na sua forma de liderar durante o contexto de pandemia?

Questão de Investigação 2: Que decisões essenciais de mudança aplicaram os líderes nas suas organizações devido ao contexto de pandemia?

Questão de Investigação 3: Qual foi o papel da comunicação interna nas práticas de liderança no contexto da pandemia?

Todas estas questões de investigação (QI) têm uma relação com cada uma das perguntas realizadas para o guião das entrevistas:

- Pergunta 1: Q2
- Pergunta 2: Q1
- Pergunta 3: Q1
- Pergunta 4: Q2
- Pergunta 5: Q3
- Pergunta 6: Q1

Capítulo 4 - Análise dos Dados do Estudo

4.1. Análise aos dados primários do estudo

Para que se consiga obter uma resposta às questões de investigação, foi adotada uma metodologia qualitativa que pretende analisar o conteúdo das respostas das entrevistas realizadas a cinco líderes organizacionais. Esta análise será estruturada em dois segmentos: (1) mudança e (2) liderança. No primeiro segmento, será analisado o que mudou internamente nas organizações, as alterações nas formas de trabalhar e ainda o papel da comunicação ao longo desta mudança. No caso do segundo segmento, a análise recairá sobre o que mudou na liderança face à pandemia, os desafios da liderança à distância e ainda os principais desafios futuros dos líderes.

O guião de entrevista contém seis perguntas que foram aplicadas a todos os entrevistados, de forma a que fosse aferido, com maior clareza e exatidão, as experiências e as opiniões concretas de cada entrevistado relativamente ao tema em questão. Na análise de conteúdo das respostas dentro de cada um dos segmentos estão subtemas que correspondem a uma pergunta do guião:

Tabela 3 - Segmentos para a análise de conteúdo das respostas das entrevistas

(1) Mudança	
Subtema	Pergunta do guião de entrevista
O que mudou internamente nas organizações	Pergunta 1
As alterações nas formas de trabalhar	Pergunta 2
Papel da comunicação ao longo desta mudança	Pergunta 5
(2) Liderança	
O que mudou na liderança face à pandemia	Pergunta 3
Os desafios da liderança à distância	Pergunta 4
Principais desafios futuros dos líderes	Pergunta 6

Fonte: Elaboração própria

4.1.1. Entrevistas Semiestruturadas

Deste modo, foi realizada uma análise de conteúdo para compreender as principais ideias que cada líder aborda consoante a sua experiência nas diferentes áreas onde cada um atua.

Parte 1 – Mudança

Pergunta 1 – O que mudou internamente nas organizações: “A pandemia da COVID-19 teve um grande impacto em todas as organizações e provocou muitas mudanças. Como é que a sua organização lidou internamente com a pandemia?”

A maioria dos entrevistados da presente dissertação afirma que a sua organização lidou de forma reativa ao impacto que a pandemia trouxe nas organizações. Apesar de alguns setores de atividade estarem mais bem preparados do que outros para este tipo de mudança, como afirma Vanessa Jacinto (ver anexo E), *Head of Market Access and Public Affairs* na *Boehringer Ingelheim* Portugal (BIP), “por sermos uma indústria farmacêutica, nós estamos muito bem preparados para crises”, ao contrário da experiência de Filipa Guimarães (ver anexo B), *Head Southern Europe* na *Emma*, “apesar de sermos uma equipa bastante jovem e uma empresa de *e-commerce*, nós não estávamos minimamente preparados”.

A transição para o teletrabalho foi transversal em quase todos os líderes entrevistados, embora uns tenham tido a facilidade em adaptar-se ao trabalho remoto, tal como diz Renato Póvoas (ver anexo C), *Managing Partner* na *Guess What*, “quando toda esta situação começou fomos para casa e começamos a trabalhar remotamente” reforçando que “foi a melhor forma de salvaguardar a saúde de todos”. Por outro lado, outros tiveram algumas dificuldades em aderir ao mundo virtual por falta de condições e também por nunca terem aderido à política de trabalho em casa na empresa, tal como reconhece Filipa Guimarães (ver anexo B), “o *HomeOffice* era totalmente proibido”, o que provocou uma mudança nunca antes vista na sua organização pois “as pessoas tiveram que ir ao escritório instalar programas porque não tinham acessos, não havia ninguém que fizesse à distância”.

Com a exceção de Rodrigo Costa (ver anexo D), *Marketing & Trade Marketing Director PT/SP Business Unit* na Sumol-Compal, que não referiu nada sobre o teletrabalho nesta primeira questão, apesar de reforçar que o foco principal desta mudança repentina “era assegurar a segurança dos nossos trabalhadores e de todos os que trabalhavam na companhia”, onde permite compreender a importância que foi dada logo desde o início aos colaboradores.

Além disso, é notório que, para a maioria, as reuniões presenciais tiveram que ser colocadas de lado para dar início às reuniões virtuais, através do *Zoom* ou do *Chat*, de forma a pensar no bem-estar dos colaboradores “sempre com *inputs* positivos e nunca assustando as pessoas” pois “sentia-se uma grande insegurança das pessoas”, o que foi preciso uma gestão de proximidade muito grande como declara Celeste Campinho (ver anexo A), Gestora na EuroCalor.

Foram ainda criadas novas iniciativas e programas de ajuda como, por exemplo, Vanessa Jacinto (ver anexo E) afirma que na sua organização “providenciamos tudo o que eram as necessidades em termos de trabalho em casa”, para que todos conseguissem ter, dentro do possível, um pouco do ambiente de escritório. Além disso, novas estratégias internas foram reformuladas, não só juntos dos colaboradores, como também dos *stakeholders*, pois surgiu a necessidade “de contribuir para a sociedade e para minorar o impacto daquilo que são estes efeitos da pandemia”, como realça Rodrigo Costa (ver anexo D).

Os entrevistados salientaram a importância das pessoas na forma como tiveram que lidar internamente em cada organização devido ao impacto da pandemia e das mudanças que provocou nas formas de trabalhar.

Tabela 4 - O que mudou internamente nas organizações

O que mudou internamente nas organizações	
Celeste Campinho (CC)	“(..) fui gerindo isto da melhor forma sempre com <i>inputs</i> positivos e nunca assustando as pessoas.”
Filipa Guimarães (FG)	“(..) a pandemia mudou radicalmente a nossa maneira de trabalhar.”
Renato Póvoas (RP)	“(..) quando toda esta situação começou, fomos para casa e começamos a trabalhar remotamente.”
Ricardo Costa (RC)	“(..) três vértices que nós centramos a nossa atuação (...) nas nossas pessoas, na nossa atividade e nos nossos parceiros e naqueles que estavam a lutar face à pandemia.”
Vanessa Jacinto (VJ)	“(..) para nós, foi por um lado um choque ir para casa, mas por outro lado, nós tínhamos os recursos todos para trabalhar.”

Fonte: Elaboração própria

Pergunta 2 – As alterações nas formas de trabalhar: “Como consequência da pandemia, o que é que mudou nas formas de trabalhar dentro da sua organização?”

Todos os cinco entrevistados concordaram que a grande mudança nas formas de trabalhar concentrou-se na passagem do trabalho em formato presencial para o formato virtual, desde reuniões a convívios entre as equipas. O mundo digital foi intensificado com o surgimento da pandemia, permitindo que as organizações conseguissem continuar a trabalhar de forma remota. Ainda assim, Vanessa Jacinto (ver anexo E) considera que não existiram mudanças tão acentuadas na sua organização tendo em conta que “já tínhamos algum conceito de reuniões virtuais com alguns *stakeholders*” e, por isso, apenas tiveram que passar as restantes reuniões presenciais para virtuais.

A existência dos canais de comunicação virtual e as novas iniciativas internas vieram colocar a maioria em concordância sobre a necessidade de reforçar tudo o que eram reuniões de equipa para que todo o espírito e motivação não se perdesse, visto todas as atividades presenciais terem sido anuladas “tivemos que ter novas dinâmicas, novas mecânicas de

colaboração, mas à distância” afirma Renato Póvoas (ver anexo C). Já Rodrigo Costa (ver anexo D) acredita que este mecanismo de comunicação é “virtual, mas quase presencial o que permitiu, de alguma forma, criar aqui uma cola entre as equipas”. Filipa Guimarães (ver anexo B) acrescenta ainda que começaram a usar muito mais as plataformas digitais para se comunicarem e que hoje em dia “é o nosso quase meio primário para comunicar com toda a gente”.

Começou também a existir uma maior partilha de ideias internas sobre o que cada equipa estava a fazer e de que forma é que podiam aplicar isso a toda a empresa pois “houve sempre uma grande preocupação de todas as direções em ter um acompanhamento próximo das suas pessoas” o que impulsionou, de acordo com Celeste Campinho (ver anexo A), uma adaptação por parte das organizações “à nova realidade e ajudar as pessoas para elas fazerem aquilo que lhes interessava e que lhes era mais conveniente e para as pessoas estarem satisfeitas”.

Isto porque Rodrigo Costa (ver anexo D) foi o único entrevistado que referiu que no início do trabalho remoto “houve alguma desconfiança em relação à *performance* das equipas neste regime” pois pensavam que “as pessoas pudessem produzir menos por estarem em casa”, o que rapidamente se percebeu que era completamente o oposto. O mesmo líder acrescenta que “o principal problema que tivemos não foi de termos pessoas a produzir menos, foi exatamente de as pessoas não conseguirem gerir tão bem os seus tempos de trabalho e pessoais dentro de casa”.

Celeste Campinho (ver anexo A) e Filipa Guimarães (ver anexo B) destacaram ainda que estas novas formas de trabalhar neste ambiente digital tornaram as organizações muito mais flexíveis. No entanto, não foi só o teletrabalho que trouxe novas dinâmicas de trabalho, para Celeste Campinho (ver anexo A), as dinâmicas para quem não quisesse trabalhar em casa também tiveram que mudar, nomeadamente, o local de trabalho onde “separamos as pessoas por todos os espaços que tínhamos para que as pessoas ficassem quase sozinhas em gabinete” de forma a que existisse o mínimo contacto físico possível entre os colaboradores, pois era umas das suas preocupações.

Tabela 5 - As alterações nas formas de trabalhar

As alterações nas formas de trabalhar	
CC	“(…) eu acho que aqui a COVID-19 realmente veio tornar-nos muito mais flexíveis.”
FG	“O <i>Dotcom</i> ou o <i>Teams</i> passaram a ser <i>cross team</i> e toda a gente, hoje, usa o <i>Teams</i> e é o nosso quase meio primário para comunicar com toda a gente.”
RP	“(…) as dinâmicas presenciais foram anuladas (…) Foram canceladas, ou seja, tivemos que ter novas dinâmicas, novas mecânicas de colaboração, mas à distância.”
RC	“(…) dentro desse teletrabalho houve (…) <i>empowerment</i> das várias equipas e das várias direções para se poderem organizar com as suas equipas aquilo que seria um regime de teletrabalho.”
VJ	“O que mudou foi que se passou tudo a ser virtual (…) passei a ter cafés virtuais todas as segundas-feiras de manhã com a minha equipa.”

Fonte: Elaboração própria

Pergunta 5 – Papel da comunicação ao longo desta mudança: “Que papel, numa visão geral, teve a comunicação interna nesta mudança organizacional?”

Todos os cinco entrevistados concordaram em profunda unanimidade que o papel da comunicação interna foi de uma extrema importância para a sua organização.

Filipa Guimarães (ver anexo B) começa por dizer que a comunicação foi muito importante “porque as pessoas ficaram muito inseguras, nós também não sabíamos o que ia acontecer” e foi fundamental sempre passar a mensagem às pessoas de que “ninguém vai perder o trabalho, estamos aqui todos, estamos todos juntos e vamos fazer o melhor que podemos” e isso transmitia uma enorme confiança aos colaboradores. Para Vanessa Jacinto (ver anexo E), o facto de “mostrarmos que não sabemos o dia de amanhã, mas agora vamos fazer isto, portanto, esta abertura, esta transparência, eu acho que também é a chave do sucesso”, numa altura em que ninguém sabia o que fazer, mas reforçando sempre que todos juntos iriam trabalhar e dar o seu melhor e isso fez a diferença porque “quando nós somos transparentes

neste aspeto as pessoas sentem-se muito mais envolvidas”, acrescenta ainda Vanessa Jacinto (ver anexo E).

Concordando com a mesma relevância do papel da comunicação, Rodrigo Costa (ver anexo D) refere que a comunicação ganhou “um papel redobrado porque a partir do momento em que as pessoas perdem estas interações mais informais (...) a necessidade de comunicação interna (...) torna-se fundamental.”, para as pessoas não se sentirem sozinhas e sentirem-se mais próximas da organização. De forma a reforçar este papel da comunicação, Renato Póvoas (ver anexo C) realça a importância da comunicação interna “em termos de mecanismos de proximidade, (...) para o trabalho no dia a dia e também para dinâmicas (...) em termos de liderança e de crescimento da agência.”, fazendo face à distância entre as pessoas para que tudo funcionasse de forma cooperativa.

Ainda no âmbito desta pergunta, Celeste Campinho (ver anexo A) confessa que sentiu que comunicou o dobro porque percebeu que “tinha que comunicar, tinha que haver muita comunicação interna, muitos *inputs* para que o grupo se mantivesse coeso e a trabalhar tranquilo e que desse o seu melhor à empresa.”. Já Vanessa Jacinto (ver anexo E) afirma que as pessoas perceberam que toda a organização se estava a esforçar e valorizaram isso mesmo, pois estavam “muito orgulhosas da organização a que pertenciam e (...) ainda deram mais”. Daí ter existido uma grande aposta na comunicação interna, sendo que “havia muita partilha, muito mais partilha pessoal do que antigamente e acreditamos que isso fez a diferença.”, reforça ainda Vanessa Jacinto (ver anexo E).

Tanto Rodrigo Costa como Filipa Guimarães consideram que houve uma reinvenção nas formas de comunicar, originando novas dinâmicas virtuais, como é o caso do lançamento da “Academia numa forma 100% virtual e, portanto, toda esta reinvenção também na lógica, não apenas de comunicação, mas também de formação das pessoas” como afirma Rodrigo Costa (ver anexo D), e a organização de vários *workshops* e iniciativas para continuar a motivar os colaboradores onde “fizemos muitos jogos, festas online com *Scrabble* virtual, com danças, (...) sessões de Ioga para dinamizar e habituar as pessoas a esta vida virtual.”, acrescenta Filipa Guimarães (ver anexo B).

Tabela 6 - Papel da comunicação ao longo desta mudança

Papel da comunicação ao longo desta mudança	
CC	“A comunicação foi crucial (...) para manter as pessoas tranquilas, para lhes passar confiança.”
FG	“A comunicação foi super importante porque as pessoas ficaram muito inseguras, nós também não sabíamos o que ia acontecer.”
RP	“O papel da comunicação interna foi fundamental (...) porque de um dia para outro cada um foi para as suas casas.”
RC	“Teve um papel bastante importante (...) mais relevante do que se calhar teria até então.”
VJ	“Eu acho que aí foi transversal (...) apostamos muito na comunicação interna partilhámos muito.”

Fonte: Elaboração própria

Parte 2 – Liderança

Pergunta 3 – O que mudou na liderança face à pandemia: “Sente que a mudança organizacional provocada pela pandemia alterou a sua forma de liderança? Se sim, em que sentido?”

No caso desta questão, a maioria dos cinco entrevistados concordou que a pandemia veio mudar, de certa forma, a sua liderança nas suas organizações. Apesar de Vanessa Jacinto (ver anexo E) considerar que manteve, esta também afirma que se tornou mais preocupada em procurar as pessoas da equipa para saber como é que estavam e “todos os dias eu tinha que falar com todos os elementos da minha equipa, que era uma coisa que eu não fazia”.

Também Rodrigo Costa (ver anexo D) e Filipa Guimarães (ver anexo B) sentiram a necessidade de procurar mais ativamente as pessoas pois os contactos informais que tinha presencialmente foram anulados pela pandemia e “foi muito importante eu tentar recuperar um pouco disso, mesmo que seja virtualmente, portanto, organizar reuniões apenas ou conversas apenas para as pessoas desabafarem” reforça ainda Rodrigo Costa (ver anexo D). Enquanto Filipa Guimarães (ver anexo B), considera que esta procura serve “para medir um bocado a temperatura da equipa que antes era muito mais fácil”.

Para Renato Póvoas (ver anexo C), houve uma adaptação clara porque começou-se a liderar à distância e teve obrigatoriamente de existir mudanças, mas garante que foi “sempre com a proximidade, que penso que passou para as equipas e para as pessoas que se precisassem de alguma coisa, quer eu quer os meus colegas estaríamos disponíveis para os ajudar”. E, como também afirma Vanessa Jacinto (ver anexo E), nunca se sentiu “efetivamente (...) tão perto da equipa como estive durante o confinamento e como estou agora”.

O foco na entajuda e na aproximação às equipas e às pessoas foi algo que todos reforçaram nas suas lideranças porque, como Celeste Campinho (ver anexo A) refere, “tivemos que nos tornar um bocadinho mais flexíveis pelos próprios impulsos que vinham de fora (...) para as pessoas estarem confortáveis no trabalho”. Além disso, para também combater a desmotivação e desconexão à empresa, Filipa Guimarães (ver anexo B) sentiu a necessidade de aumentar as reuniões semanais “antigamente fazíamos uma vez por semana no início da

semana agora fazemos três por semana” porque se foi apercebendo que, realmente, os momentos informais podem fazer a diferença na vida das pessoas numa organização.

Tabela 7 - O que mudou na liderança face à pandemia

O que mudou na liderança face à pandemia	
CC	"Tornou-me mais flexível (...) Nunca ninguém na vida me tinha pedido para ir para teletrabalho, essa questão não se colocava."
FG	"Tive que procurar, por exemplo, mais pontos de contato individual (...) coisas assim informais para medir um bocado a temperatura da equipa."
RP	"Obviamente que temos que nos adaptar (...) é uma liderança mais à distância, mas sempre com a proximidade."
RC	"(...) obrigou-me a dedicar mais tempo na procura das pessoas e isso foi algo que, de facto, constituiu aqui uma mudança relativamente forte na minha postura de liderança."
VJ	"(...) estar mais presente (...) todos os dias eu tinha que falar com todos os elementos da minha equipa, que era uma coisa que eu não fazia."

Fonte: Elaboração própria

Pergunta 4 – Os desafios da liderança à distância: “O teletrabalho foi implementado pela maioria das empresas. A liderança teve que ser executada remotamente. Que desafios considera que o teletrabalho trouxe para a sua liderança como forma de liderar à distância?”

Todos os líderes entrevistados consideram que o teletrabalho trouxe desafios para as suas lideranças, mas diferem um pouco nas suas perspetivas do que consideram ser os desafios. Apesar de existir uma certa concordância entre quatro líderes sobre o desafio da ausência do contacto físico e presencial com os colaboradores, como afirma Vanessa Jacinto (ver anexo E), “não temos o contato físico” o que “dificulta eu perceber se tenho algum elemento da minha equipa que não está bem”.

Para Renato Póvoas (ver anexo C) e Filipa Guimarães (ver anexo B) houve uma concordância no grande desafio de não estar ao lado da pessoa fisicamente e de perguntar no imediato a sua opinião sobre um determinado tema “porque muitas vezes nem sempre trabalhamos sozinhos, a maior parte das vezes dependemos de outros para concretizar a tarefa ou o projeto e por isso há esses desafios de não estarmos ao lado na secretária”, reforça Renato Póvoas (ver anexo C). Também o facto de se estar em casa faz com que se perca mais tempo nestas questões que presencialmente conseguiam ser rapidamente respondidas, como afirma Filipa Guimarães (ver anexo B), “eu própria às vezes tenho um problema e o meu colega do lado poderia resolver e isso perdeu-se”.

Outro desafio que Rodrigo Costa (ver anexo D) refere é a necessidade de “reinventar um pouco as formas e os momentos de comunicação”, isto porque, na sua organização sempre foi fundamental a partilha de momentos com a equipa e como deixou de ser possível fazê-lo de forma presencial houve uma reinvenção não só na parte de motivar as pessoas como “também existia um impacto muito forte no negócio”, mas acima de tudo a própria liderança também teve que ser reinventada.

A motivação, o bem-estar dos colaboradores e a partilha de informações também foram alguns dos desafios que suscitaram um consenso entre a maioria dos intervenientes da presente dissertação. Para Renato Póvoas (ver anexo C) é importante que “as pessoas realmente saibam o que é que está a acontecer na agência, o que é que vem sendo implementado, quais são os planos futuros” para que todos tenham acesso à mesma informação para se sentirem mais seguros numa fase de mudança como esta. Por outro lado, Rodrigo Costa (ver anexo D) reforça o desafio da motivação das pessoas com a conjugação em “estruturar o trabalho das equipas num contexto de mudança radical de planos (...) e essa contínua motivação”, onde Filipa Guimarães (ver anexo B) acrescenta que em casa esta vertente é mais difícil, uma vez que, “tinha imensa motivação para estar com a minha equipa (...) e agora levantares-te e pores-te em frente ao computador estás completamente sozinha”.

Por outro lado, Celeste Campinho (ver anexo A) foi mais vaga na sua resposta referindo que, de facto, o teletrabalho trouxe alguns desafios, mas que isso a ajudou a perceber que “não é preciso estar ao lado das pessoas para que o trabalho se faça e que conseguimos gerir as

peças remotamente.”. Além disso, também considera que houve um impacto digital brutal na sua organização porque, até então, não se recorria muito às plataformas digitais, pois as reuniões eram presenciais e para ela isso também foi outro desafio porque “agora as reuniões são todas por videoconferência”.

Por fim, e tal como evidenciado no início da análise a esta questão, tanto Rodrigo Costa (ver anexo D) como Celeste Campinho (ver anexo A) consideram que houve um grande esforço por parte das pessoas que “também tentaram e fizeram de tudo para que as coisas corresse bem” como reconhece Celeste Campinho (ver anexo A), e onde também Rodrigo Costa (ver anexo D), confessa que as equipas nesta fase estão “se calhar até mais fortes e mais unidas”.

Tabela 8 - Os desafios da liderança à distância

Os desafios da liderança à distância	
CC	“(…) percebi que não é preciso estar ao lado das pessoas para que o trabalho se faça e que conseguimos gerir as pessoas remotamente.”
FG	“Para mim foram os momentos informais que se perderam (…) agora demoramos muito mais tempo a alinhar coisas.”
RP	“(…) à distância (…) há sempre desafios e temos que os contornar (…) é fundamental que as pessoas realmente saibam o que é que está a acontecer na agência.”
RC	“Os maiores desafios foi reinventar um pouco as formas e os momentos de comunicação.”
VJ	“Eu acho que a grande dificuldade para mim é que através do computador eu não consigo tão bem aferir como é que está a equipa.”

Fonte: Elaboração própria

Pergunta 6 – Principais desafios futuros dos líderes: “Para terminar, quais são os seus principais desafios como líder nesta fase da pandemia e perante a possibilidade de a pandemia terminar?”

De uma forma geral, todos os participantes do estudo consideram que existiram grandes desafios numa fase de pós-pandemia. Apesar de se registar alguma concordância sobre os desafios, os entrevistados têm ligeiros pontos de vista diferentes.

Celeste Campinho (ver anexo A) e Vanessa Jacinto (ver anexo E) concordam que há mudanças que ficarão para sempre e que nada irá ser como antes. Para Vanessa Jacinto (ver anexo E), a cultura de ter todas as reuniões presenciais acabou visto que “conseguimos fazer uma reunião virtual perfeitamente, já o fazíamos, mas se calhar podemos fazer muitos mais”. No entanto, na ótica de Celeste Campinho (ver anexo A), esse vai ser um dos grandes desafios para si enquanto pessoa porque sempre que ela conseguir irá fazer tudo de forma presencial porque sente que “este tipo de relação à distância é uma relação ótima de “remedeio”, eu gosto de relações presenciais.”, apesar de saber que terá que se “habituar eventualmente a ficar mais cá do que lá”.

A implementação de um modelo híbrido foi consensual entre os entrevistados pois alguns já estão a adotar esse modelo nas suas organizações. No entanto, existem desafios adjacentes a essa nova forma de trabalhar. Rodrigo Costa (ver anexo D) considera que um dos grandes desafios será criar as condições necessárias para que o trabalho continue a ser feito quer em casa quer no escritório, isto porque “como é que vamos adaptar o espaço (...) para poder ser um espaço amigável tanto para as pessoas que estão lá a trabalhar como para as pessoas que estão em comunicação com outras que estão em teletrabalho e que estão em reuniões”, são esses os desafios de qualidade de vida no trabalho. Apesar disso, Vanessa Jacinto (ver anexo E) acrescenta que na sua empresa têm um foco muito grande no facto das pessoas terem orgulho da organização onde trabalham e que “como é que nós passamos de um modelo em que estamos sempre no escritório ou em viagens para um modelo híbrido sem perder aquela cultura e aquele sentido de pertença que nós tínhamos”, será também para ela um grande desafio.

Assim, é preciso que haja um equilíbrio entre o presencial e o digital e isso será um dos desafios, de acordo com Filipa Guimarães (ver anexo B), “vamos criar equipas totalmente remotas porque toda a gente quer essa vantagem, mas depois se temos equipas totalmente remotas perdemos a parte informal, então qual é o equilíbrio?”. Celeste Campinho (ver anexo A) também concorda e acrescenta que existem vantagens no trabalho remoto, mas “temos aqui saber mediar muito bem, isto é, saber balancear (...) não pode ser só este tipo de reunião, as reuniões têm que ir um bocadinho além disto”.

Para Renato Póvoas (ver anexo C), o grande desafio é oferecer todas as condições necessárias às pessoas para que elas se sintam bem e “ter as pessoas tranquilas, pessoas motivadas para continuar a desempenhar as suas funções”. Por outro lado, Ricardo Costa (ver anexo D) remete outro tipo de desafio, numa perspetiva comercial, onde será desafiante perceber “que tipo de necessidades é que os consumidores vão emergir desta pandemia, que tipo de mudanças é que vão existir que nos permitam criar aqui mais oportunidades de negócio e de crescimento”, de forma a que seja possível renovar e recuperar o consumo fora de casa.

Por fim, tanto Vanessa Jacinto (ver anexo E) como Celeste Campinho (ver anexo A) reforçam que é extremamente importante ter o cuidado de não esquecer que o digital não pode substituir tudo porque, tal como Celeste Campinho (ver anexo A) afirma, “as coisas têm que regressar à normalidade porque não vamos criar um mundo de autómatos em que estamos todos a falar para o computador”, sendo este certamente outro desafio.

Tabela 9 - Principais desafios futuros dos líderes

Principais desafios futuros dos líderes	
CC	“(...) todos nós vamos ter que perceber que veio para ficar e que nós vamos ter que nos habituar e que o teletrabalho ou o sistema híbrido é para ficar e é para funcionar.”
FG	“Eu acho que agora a grande dificuldade vai ser encontrar um equilíbrio (...) é eu muitas vezes também querer ficar em casa, mas sinto falta do contato.”
RP	“(...) o grande desafio é realmente ter pessoas tranquilas, pessoas motivadas para continuar a desempenhar as suas funções e fazerem projetos que lhes deem prazer no dia a dia.”
RC	“(...) eu acho que não há tanto um desafio de motivação (...) acho que é mais um desafio de criar as condições para que o trabalho continue a ser desempenhado com qualidade de vida para as pessoas.”
VJ	“(...) como é que nós mantemos uma empresa unida, mantemos este sentido de pertença, (...) mas ao mesmo tempo, mantendo o máximo de produtividade possível e o máximo de equilíbrio <i>work life balance</i> que é isso que nós queremos.”

Fonte: Elaboração própria

4.2. Reflexão e Validação das Questões de Investigação

A triangulação dos dados é uma das técnicas de validação usada em estudos qualitativos, sendo uma estratégia que tem como objetivo diminuir o risco de as conclusões finais do estudo retratarem apenas um único método, permitindo ao investigador ter uma perceção mais sólida das suas questões de investigação (Maxwell, 2012). O uso desta técnica é justificado pelo facto de ser uma prática que vê uma problemática através de um conjunto de várias perspetivas, podendo dar ao investigador uma melhor perceção sobre o que está a investigar, mostrando diferentes pontos de vista sobre o mesmo tema (Denscombe, 2010). Nesta dissertação, a triangulação dos resultados das entrevistas efetuadas, como dados primários, juntamente com a revisão de literatura desenvolvida ao longo dos primeiros capítulos deste estudo, são o verdadeiro teste de validação da pesquisa qualitativa feita e das questões de investigação anunciadas.

Descombe (2010) defende que a validade está relacionada com a autenticidade dos dados, sendo estes adequados às questões de investigação do estudo. Paralelamente, Maxwell (2012: 20) considera que uma das componentes do seu modelo, a etapa da validação, é importante na medida em que são precisas respostas às seguintes questões:

- i. De que maneira é que os resultados e as conclusões podem estar incorretos?
- ii. Quais seriam as interpretações alternativas, mais plausíveis, e quais poderiam ser as ameaças de validade para os resultados e conclusões que o investigador pode encarar e como vai lidar com isso?
- iii. De que forma é que os dados recolhidos pelo investigador podem comprovar ou desafiar as suas ideias sobre veracidade do estudo?
- iv. Porque razão devemos acreditar nos seus resultados?

Posto isto, serão apresentadas as conclusões de cada questão de investigação, que são o resultado da triangulação dos resultados obtidos, para que seja possível responder aos conceitos, convicções e assuntos que foram aprofundados ao longo da presente dissertação de Mestrado.

Questão de investigação 1 – Na visão dos líderes, o que mudou na sua forma de liderar durante o contexto de pandemia?

Segundo Contreras, Baykal e Abid (2020), o trabalho remoto trouxe mudanças nas formas de trabalhar e nas relações entre líder e liderado, em que os líderes se viram obrigados a alterar as suas práticas para que conseguissem liderar eficazmente nesta nova forma de trabalhar. Esta afirmação é defendida por todos os líderes entrevistados que consideram que o teletrabalho trouxe desafios e mudanças para as suas lideranças, sendo reforçado na entrevista de Vanessa Jacinto (ver anexo E) que “todos os dias eu tinha que falar com todos os elementos da minha equipa, que era uma coisa que eu não fazia”. Rodrigo Costa (ver anexo D) acrescenta que “obrigou-me a dedicar mais tempo na procura das pessoas e isso foi algo que, de facto, constituiu aqui uma mudança relativamente forte na minha postura de liderança”.

Simultaneamente, também foi referido nas entrevistas que “tivemos que ter novas dinâmicas, novas mecânicas de colaboração, mas à distância” (Renato Póvoas, ver anexo C) e que houve a necessidade de se aumentar as reuniões semanais para que todo o espírito e motivação não se perdesse e a comunicação fosse igual para todos, pois “antigamente fazíamos uma vez por semana no início da semana agora fazemos três por semana” (Filipa Guimarães, ver anexo B). Estas declarações vão ao encontro dos autores Erickson (2021), Champion, Zhu, Champion e Alonso (2021), Hinojosa, Shaine e McCauley (2020), Gibson (2020) e Szelwach e Matthews (2021) que consideram que foi um grande desafio liderar equipas à distância durante a pandemia, mas que os líderes tiveram que encontrar novas formas de trabalhar e de motivar os colaboradores através do contacto virtual onde começaram a usar muito mais as plataformas digitais para se comunicarem. Como refere Filipa Guimarães (ver anexo B), hoje em dia “é o nosso quase meio primário para comunicar com toda a gente”. Assim sendo, os líderes tiveram que “reinventar um pouco as formas e os momentos de comunicação” (Rodrigo Costa, ver anexo D) para que a partilha de momentos e a motivação da equipa não se perdesse nessa fase em que deixou de ser possível fazê-lo de forma presencial.

Para McGuinness (2020 apud Dirani et al., 2020), os líderes tiveram que se adaptar e umas das competências fundamentais era colocar os colaboradores como prioridade máxima dentro das organizações e o foco “era assegurar a segurança dos nossos trabalhadores e de todos os que trabalhavam na companhia”, como reforça Rodrigo Costa (ver anexo D). Para além disso, era preciso ter capacidade para combater a falta de informação (McGuinness, 2020 apud Dirani, et al., 2020), contando “sempre com *inputs* positivos e nunca assustando as pessoas”, como reforça Celeste Campinho (ver anexo A), para assegurar o bem-estar dos colaboradores.

A pandemia trouxe desafios para os quais ninguém estava preparado e as organizações e os seus líderes tiveram o grande desafio de tentar responder rapidamente ao que se passava sem terem qualquer plano definido. Tal como referem Garver, Young, Fessell e Dombrowsk (2020) na revisão de literatura, também se percebeu nas entrevistas realizadas, que alguns setores de atividade estavam mais bem preparados do que outros para este tipo de mudança. “Por sermos uma indústria farmacêutica, nós estamos muito bem preparados para crises” (Vanessa Jacinto, ver anexo E), contrariamente, e “apesar de sermos uma equipa bastante

jovem e uma empresa de *e-commerce*, nós não estávamos minimamente preparados” (Filipa Guimarães, ver anexo B).

A flexibilidade foi uma ideia defendida na revisão de literatura por vários autores, como Garver, Young, Fessell e Dombrowsk (2020) e Mani e Mishra (2020), onde afirmam que devia haver uma característica fundamental em que os líderes tivessem de conseguir ajudar os colaboradores a ajustarem-se a esta nova dinâmica do trabalho remoto. Celeste Campinho (ver anexo A) e Filipa Guimarães (ver anexo B) reforçam essa ideia ao afirmarem que “(...) aqui a COVID-19 realmente veio tornar-nos muito mais flexíveis” (Celeste Campinho, ver anexo A) em relação ao trabalho remoto.

São alturas inéditas como esta da pandemia que o papel da liderança se torna mais importante visto que as pessoas vão procurar principalmente o apoio dos seus líderes (Klings, Steeden, Abrams & Hogg, 2021), para isso, teve de existir uma forte adaptação dos líderes para que pudessem “ajudar as pessoas para elas fazerem aquilo que lhes interessava e que lhes era mais conveniente e para as pessoas estarem satisfeitas” (Celeste Campinho, ver anexo A). Além disso, houve um claro apoio e uma preocupação redobrada “de todas as direções em ter um acompanhamento próximo das suas pessoas” (Vanessa Jacinto, ver anexo E).

De acordo com D’Auria e De Smet (2020), numa altura de incerteza, a postura dos líderes nas tomadas de decisão, por mais que eles tentassem, nunca poderia ser autoritária porque o foco tem que ser a motivação e a participação das pessoas. Isto só é possível se os líderes tiverem uma postura muito mais flexível. Assim sendo, comprovou-se que a aproximação às equipas e a entejuda foram dois aspetos que os líderes reforçaram e mudaram nas suas lideranças, onde afirmaram que “tivemos que nos tornar um bocadinho mais flexíveis pelos próprios impulsos que vinham de fora (...) para as pessoas estarem confortáveis no trabalho” (Celeste Campinho, ver anexo A).

Celeste Campinho (ver anexo A) afirma que o teletrabalho e a liderança à distância fizeram com que mudasse a sua forma de ver e de liderar pois percebeu que “não é preciso estar ao lado das pessoas para que o trabalho se faça e que conseguimos gerir as pessoas remotamente”. Contudo, nem sempre esta visão foi sempre tão linear quando o facto de ser

tudo virtual ter quebrado os momentos presenciais, afetando a confiança dos colaboradores (Lilian, 2014 apud Newman, Ford & Marshall, 2020) porque, inicialmente, “houve alguma desconfiança em relação à *performance* das equipas neste regime”, mas isto fez com que os líderes fossem obrigados a mudar e a procurar novas ferramentas para combater estes pensamentos e, de facto, percebeu-se rapidamente que as pessoas eram mais produtivas a trabalhar a partir de casa (Rodrigo Costa, ver anexo D).

Assim, segundo o estudo de Van Wart, Roman, Wang e Liu (2019) existem seis competências que podem ajudar a tornar a liderança à distância mais eficaz em situações inesperadas como: (i) capacidades de comunicação “esta transparência, esta abertura, acho que também é a chave do sucesso” (Vanessa Jacinto, ver anexo E), (ii) capacidades sociais “ninguém vai perder o trabalho, estamos aqui todos, estamos todos juntos” (Filipa Guimarães, ver anexo B), (iii) capacidades de criação de equipas “as pessoas tentaram e fizeram de tudo para que as coisas corressem bem” (Celeste Campinho, ver anexo A), (iv) capacidades de gestão de mudanças “passei a ter cafés virtuais todas as segundas-feiras de manhã com a minha equipa” (Vanessa Jacinto, ver anexo E), (v) capacidades tecnológicas foi transversal em todos os entrevistados com a mudança nas formas de trabalhar que passou do presencial para o virtual, e (vi) capacidades de confiabilidade “as pessoas perceberam que toda a organização se estava a esforçar e valorizaram isso mesmo” (Vanessa Jacinto, ver anexo E). Estas capacidades foram verificadas com a transcrição das entrevistas que ajudaram de certa forma os líderes a mudar a sua liderança e a procurar mais este tipo de competências fase ao surgimento da pandemia.

Deste modo, e de acordo com os dados e reflexões acima apresentados, é possível responder à primeira questão de investigação afirmando que todos os líderes consentem que mudaram a sua forma de liderar porque mudaram radicalmente as suas formas de trabalhar, passando os moldes de trabalho do presencial para o digital, verificando-se ainda desafios que, no fim, foram ultrapassados e permitiram uma adaptação às novas circunstâncias ditadas pela pandemia.

Questão de investigação 2 – Que decisões essenciais de mudança aplicaram os líderes nas suas organizações devido ao contexto de pandemia?

Os entrevistados referem que existiram mudanças que precisaram de aplicar nas suas organizações devido ao surgimento da pandemia, mas a principal foi “quando toda esta situação começou fomos para casa e começamos a trabalhar remotamente” (Renato Póvoas, ver anexo C), quando subitamente as organizações precisaram de mudar rapidamente todas as suas rotinas (Sanders, Nguyen, Bouckenooghe, Rafferty & Schwarz, 2020).

Com esta mudança para o trabalho remoto, as organizações tiveram que ajudar os colaboradores a adaptarem-se a esta nova forma de trabalhar (Carnevale & Hatak, 2020) e, para isso, foram implementadas novas iniciativas de ajuda, onde Vanessa Jacinto (ver anexo E) reforça que “providenciamos tudo o que eram as necessidades em termos de trabalho em casa”, para tentar colocar todos os colaboradores com as mesmas condições de trabalho em casa. Contudo, não foi só o teletrabalho que trouxe novas dinâmicas de trabalho. Para quem preferiu (e podia) trabalhar no escritório, também foi necessário ajustar o local de trabalho, mantendo o mínimo contacto físico entre as pessoas e, para isso, “separamos as pessoas por todos os espaços que tínhamos para que as pessoas ficassem quase sozinhas em gabinetes”, como refere Celeste Campinho (ver anexo A).

Para Mawson (2020), tiveram que ser delineadas decisões e estratégias para conseguir que os líderes tivessem mais presentes, apesar de uma ótica mais à distância, para ajudar a aumentar a motivação dos colaboradores com as reuniões informais virtuais (Craig & Amernic, 2020), seja através do *Zoom*, *Teams* ou *Dotcom*, que passaram a ser o ponto-chave para todos os momentos formais e informais das organizações (Celeste Campinho, ver anexo A e Filipa Guimarães, ver anexo B). Para tal, como analisado pela transcrição das entrevistas, percebeu-se que foram criadas diversas atividades para unir ainda mais as equipas como, por exemplo, o Arco Íris by *Boehringer Ingelheim* que trabalhou muito o conceito da sua cultura de família (Vanessa Jacinto, ver anexo E) ou através de momentos de socialização virtual (Maurer, 2020b apud Carnevale & Hatak, 2020), com *workshops* para manter a equipa motivada “*mental health*, (...) fizemos muitos jogos, festas online com *Scrabble* virtual, com danças, tivemos também sessões de Ioga para dinamizar e habituar as pessoas a esta vida virtual” (Filipa Guimarães, ver anexo B), isto numa perspetiva de desenvolvimento de várias

formas de comunicar virtualmente com a equipa, visto os momentos presenciais terem sido anulados em regime de teletrabalho (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Apesar de ter que haver uma utilização de diversos recursos para a migração do presencial para o digital (Castro, Oliveira, Morais & Gai, 2020), percebeu-se, através de todos os entrevistados, que existiu uma maior facilidade por parte de certas empresas do que de outras por estas nunca terem aderido ou pensado numa forma de trabalhar à distância (Filardi, Castro & Zanini, 2020). Se para Vanessa Jacinto (ver anexo E) já tinham o conceito de poder trabalhar por casa, a experiência de Filipa Guimarães (ver anexo B) é totalmente diferente porque “o *HomeOffice* era totalmente proibido”. Assim, para se reduzir essa lacuna, foi necessário manter as dinâmicas possíveis “com mais reuniões virtuais, mais pontos de situação entre os grupos de trabalho” (Renato Póvoas, ver anexo C) e ainda se conseguiu introduzir “reuniões de quadros virtuais e dinâmicas de formação virtual” (Rodrigo Costa, ver anexo D).

A pandemia trouxe ao de cima mudanças repentinas e dificuldades acrescidas para os líderes ao terem que mudar a sua forma de trabalhar, de se relacionar e de se comunicar principalmente com os seus colaboradores (Howard-Grenville, 2021; Filardi, Castro & Zanini, 2020 apud Castro, Oliveira, Morais & Gai, 2020), tendo sido necessário haver “essa comunicação bidirecional não só dos líderes para com as pessoas como vice-versa”, de forma a que as pessoas percebessem que a organização estava sempre disponível para as ouvir (Renato Póvoas, ver anexo C).

Além disso, para Manuti et al. (2020), a mudança para o trabalho remoto trouxe também uma rutura nos relacionamentos entre líderes e liderados, sendo por vezes difícil compreender o estado de espírito emocional das pessoas (Kniffin et al., 2021) porque através de um computador não é fácil “perceber se tenho algum elemento da minha equipa, que não está bem” (Vanessa Jacinto, ver anexo E). Por essa razão, os líderes apostaram em várias ações de apoio aos seus colaboradores (Ahern & Loh, 2020) ao passar “a ter muito mais reuniões com a equipa, muito mais reuniões de acompanhamento” e a fazer “cafés virtuais todas as segundas-feiras de manhã (...) ou apenas para contar o fim de semana ou para fazer um jogo, uma brincadeira (...) *sunsets*”, como confirmou Vanessa Jacinto (ver anexo E).

Conforme um estudo realizado por Gartner (2020 apud Kniffin et al, 2021), a maioria das organizações colocou os colaboradores em regime de teletrabalho durante a pandemia. No entanto, acredita-se que este modelo de trabalho possa continuar em vigor num pós-pandemia. Porém, ao longo de todas as entrevistas realizadas, constatou-se que a decisão das organizações foi mais consensual para a implementação de um modelo híbrido, sendo que alguns entrevistados já estavam a adotar essa forma de trabalho dentro das suas organizações. Em função disso, Celeste Campinho (ver anexo A) reforça que “vamos ter que nos habituar ao teletrabalho porque o teletrabalho vai continuar e veio para ficar, se não for o teletrabalho a 100% é um teletrabalho híbrido” e Rodrigo Costa (ver anexo D) conclui que vai ser necessário criar condições de trabalho, quer este seja feito em casa ou no escritório, para este último “poder ser um espaço amigável tanto para as pessoas que estão lá a trabalhar como para as pessoas que estão em comunicação com outras que estão em teletrabalho e que estão em reuniões”.

Por fim, e em concordância com os dados e reflexões anteriores, pode-se responder a esta segunda questão de investigação afirmando que existiram mudanças que os líderes tiveram que aplicar nas suas organizações, face ao contexto da pandemia, e que vieram alterar todas as dinâmicas de trabalho e de relações entre líder-liderado. A adoção do teletrabalho foi a decisão mais unânime de todos os líderes. Apesar de Gartner (2020 apud Kniffin et al., 2021) ter estimado que o teletrabalho se iria manter num pós-pandemia, os entrevistados refutam com adoção do modelo híbrido, confirmando-se que haverá sempre desafios a todo o tipo de modelos de trabalho.

Questão de investigação 3 – Qual foi o papel da comunicação interna nas práticas de liderança no contexto da pandemia?

Yue, Men e Ferguson (2019) e Li, Sun, Tao e Lee (2021) reconhecem que a comunicação interna tem um papel crucial para incentivar os colaboradores, principalmente numa mudança não planeada provocada pela pandemia onde podem surgir receios e dúvidas. Esta visão é reforçada através dos cinco entrevistados que concordam entre si que o papel da comunicação interna foi extraordinariamente relevante.

Filipa Guimarães (ver anexo B) acrescenta que a comunicação se tornou ainda mais importante do que já era “porque as pessoas ficaram muito inseguras, nós também não sabíamos o que ia acontecer” e, para a sua prática de liderança, considera que foi sempre essencial transmitir uma mensagem de confiança aos colaboradores de que “ninguém vai perder o trabalho, estamos aqui todos, estamos todos juntos e vamos fazer o melhor que podemos”, tendo sempre a noção de que devem partilhar todo o tipo de informações, sejam elas positivas ou negativas (Men & Yue, 2019).

A necessidade de toda a comunicação ser transparente é vista como fundamental para diminuir os mal-entendidos e gerar ainda mais confiança nos colaboradores. Esta perspetiva é defendida por autores como Men e Yue (2019), Amis e Janz (2020) e Kim, Kim e Lee (2021) e reforçada por Vanessa Jacinto (ver anexo E) pois “mostrarmos que não sabemos o dia de amanhã, mas agora vamos fazer isto, portanto, esta abertura, esta transparência, eu acho que também é a chave do sucesso” e “quando nós somos transparentes neste aspeto as pessoas sentem-se muito mais envolvidas”, acabando por gerar ainda mais confiança. Ainda assim, Renato Póvoas (ver anexo C) complementa que todos devem saber o que se passa na agência “o que é que vem sendo implementado, quais são os planos futuros, a curto médio prazo”, de forma a que todos tenham acesso a essas informações para se sentirem seguros.

Segundo Vanessa Jacinto (ver anexo E), houve uma grande aposta e partilha na comunicação interna onde “convidamos as pessoas a tirar fotografias de como é que estava o espaço em casa, que escritório é que criaram”, ou seja, a comunicação teve que demonstrar uma certa preocupação numa altura tão atípica como a pandemia (Castro, Oliveira, Morais & Gai, 2020). Para isso, foi importante “essa comunicação bidirecional não só dos líderes para com

as pessoas como vice-versa”, demonstrando a importância de “estarmos sempre disponíveis para ouvir as pessoas” (Renato Póvoas, ver anexo C) numa altura em que os colaboradores precisavam de apoio e de estratégias de comunicação que reduzissem o impacto da pandemia no seu trabalho (Guzzo, Wang, Madera & Abbott, 2021).

Apesar de a transformação digital já estar a ser implementada de forma gradual nas organizações (Connley, Hess & Liu, 2020 apud Li, Sun, Tao & Lee, 2021), o surgimento da pandemia e a importância de comunicar à distância veio acelerar todo esse processo, sendo que foram essas “tecnologias de comunicação que permitiram às organizações e organizações como a nossa um continuar da sua atividade” (Rodrigo Costa, ver anexo D). Também na ótica de Kumar e Kapoor (2021), as novas tecnologias digitais tornaram-se num forte aliado para que a liderança conseguisse comunicar de forma regular e eficaz com os seus colaboradores através de ferramentas de comunicação virtual como “o *Teams* ou como o *Zoom*” (Rodrigo Costa, ver anexo D), “do *Google Meet*, (...) do *Chat*” (Renato Póvoas, ver anexo C) e do “*Dotcom*” (Filipa Guimarães, ver anexo B). Assim, todas estas plataformas digitais ajudaram a desenvolver uma comunicação rápida e concisa entre líderes e colaboradores onde Rodrigo Costa (ver anexo D) acrescenta “é virtual, mas é quase presencial o que permitiu de alguma forma, criar aqui uma cola entre as equipas”.

Para Stoller (2020), a comunicação é a base que a liderança usa para estruturar e alinhar os seus objetivos e, com a pandemia, “a comunicação interna ganha mais importância porque para as pessoas exatamente não se sentirem tão isoladas, sentirem o propósito da companhia de uma forma mais próxima no dia a dia” (Rodrigo Costa, ver anexo D). Ahern e Loh (2020) e Hinojosa, Shaine e McCauley (2020) consideram que o contacto físico entre o líder e o liderado ficou mais difícil, mas a comunicação foi um dos grandes pilares visto que foi preciso oferecer uma rápida resposta a toda a situação de pandemia, fazendo com que os líderes apostassem em iniciativas que promovessem o bem-estar dos colaboradores. Esta perspetiva é defendida pelos entrevistados Rodrigo Costa (ver anexo D) e Filipa Guimarães (ver anexo B) que destacam a necessidade de reinventar as formas de comunicar como o lançamento da “Academia numa forma 100% virtual” (ver anexo D), mas também de vários *workshops* e iniciativas fizemos muitos jogos, festas online com *Scrabble* virtual, com

danças, (...) sessões de Ioga para dinamizar e habituar as pessoas a esta vida virtual” (ver anexo B).

De acordo com Renato Póvoas (ver anexo C), a comunicação interna tem uma grande importância “em termos de mecanismos de proximidade, (...) para o trabalho no dia a dia e também para dinâmicas (...) em termos de liderança e de crescimento da agência”, de forma a que demonstre o apoio da liderança para que, mesmo à distância, as pessoas se sintam confiantes e empenhadas no trabalho (Walden, Jung & Westerman, 2017 apud Lee & Kim, 2021). Todavia, e apesar de comunicar sempre, Celeste Campinho (ver anexo A) afirma que comunicou ainda mais porque sentiu essa necessidade e “tinha que haver muita comunicação interna, muitos *inputs* para que o grupo se mantivesse coeso e a trabalhar tranquilo e que desse o seu melhor à empresa”. Este testemunho vai ao encontro da visão de Reis Neto, Fulgêncio da Silva e Avelar Ferreira (2018) que defendem que, quanto mais comunicação interna existir, mais confiança é transmitida de líderes para colaboradores.

Deste modo, e face aos dados expostos e refletidos anteriores, é possível responder à terceira questão de investigação afirmando que o papel da comunicação interna foi crucial para todos os líderes entrevistados. Sem esta comunicação contínua e próxima, numa altura de distanciamento por consequência da pandemia, os líderes não teriam sido capazes de reinventar novas formas de estarem mais próximos dos seus colaboradores. Por isso, uma boa comunicação é fundamental para que qualquer liderança funcione a 100% (Men & Stacks, 2014).

Conclusão

Os anos de 2020 e 2021 são um marco e uma viragem que trouxe mudanças inesperadas e profundas nas organizações e nos seus líderes. O surgimento da pandemia da COVID-19 veio afetar, drasticamente, as formas de trabalhar nas organizações tendo, em simultâneo, forçado a alteração das dinâmicas de liderança.

A liderança e a comunicação interna tiveram um papel fundamental na condução desta mudança não antecipada: um fator externo que desafiou, entre muitos outros aspetos, as organizações a mudarem o seu local de trabalho e a aprender novas formas de comunicarem entre si à distância.

A presente investigação constituiu uma reflexão sobre o impacto da pandemia na liderança e as suas consequentes mudanças que tiveram que ocorrer devido a este contexto inédito. De acordo com a revisão de literatura, baseada em conteúdos sobre a mudança não planeada, a pandemia, a comunicação interna, a liderança em processos de mudança e à distância e a respetiva comunicação dos líderes, definiram-se três questões de investigação que possibilitaram o desenvolvimento do trabalho empírico.

Assim, com as entrevistas realizadas, verificou-se que o impacto da pandemia nas organizações foi notório e que a forma como se atuou perante esta mudança não planeada dependeu do setor de atividade pois havia organizações mais bem preparadas do que outras para estes acontecimentos inesperados. Além disso, os colaboradores tiveram um papel fundamental na gestão desta mudança repentina ao se esforçarem e se dedicarem para que as organizações e os seus líderes não ficassem prejudicados. Porém, ao passar-se do contexto presencial para o digital, verificaram-se grandes mudanças na forma como líderes e colaboradores lidaram com o impacto da pandemia nas suas organizações. Estas mudanças estão, por exemplo, relacionadas com a perda dos momentos informais, da necessidade de consolidação das relações à distância e de ser necessário criar um novo espaço de trabalho, para a mesma função, sem nunca esquecer a solidão que isso pode trazer às pessoas.

Apesar de todos os desafios que foram colocados, o teletrabalho trouxe consigo uma nova forma de trabalhar e de relacionamentos entre as pessoas, tornando as organizações e os seus líderes mais flexíveis. Deste modo, as mudanças impostas pelo contexto da pandemia ajudaram na dinamização das equipas e da comunicação à distância para que a motivação e a produtividade não se perdessem. Também se verificou uma adequação nas formas de comunicar com o desenvolvimento de várias iniciativas internas para reforçar a união e a ligação dos líderes e dos colaboradores com a sua própria organização.

Em relação ao papel da comunicação interna, foi unânime entre todos os entrevistados, considerá-lo essencial e que, sem a adaptação das formas de comunicação, teria sido complexo continuar a ter a confiança e o empenho dos colaboradores. Por essa razão, os líderes tornaram-se mais preocupados e atentos às necessidades dos colaboradores, fazendo com que estes procurassem cada vez mais um contacto próximo como aquele que tinham presencialmente. Tal situação foi fundamental porque a distância veio tornar mais complicada essa visão e compreensão por parte dos líderes sobre o estado de espírito das pessoas que estavam a trabalhar à distância.

As entrevistas realizadas a cinco líderes organizacionais permitiram ainda compreender que o teletrabalho se irá manter na maior parte das organizações, talvez, sobre tudo num modelo híbrido, que foi o que originou um maior consenso entre os entrevistados. Ainda assim, podem sempre existir desafios sobre a organização da empresa para quem quiser trabalhar no escritório e para quem pretender continuar em casa. Este será provavelmente um dos grandes desafios numa perspetiva pós-pandemia.

O presente estudo depara-se com algumas limitações, precisando estas de ser enunciadas. Em primeiro lugar, toda a situação laboral que estamos a viver em plena pandemia, com a adoção do teletrabalho, não permitiu a possibilidade de se realizarem as entrevistas primárias de forma presencial, tendo sido apenas possível realizá-las por videochamada, via *Zoom*. Esta limitação inicial impossibilitou a observação mais direta de toda a linguagem corporal dos entrevistados e um contacto mais pessoal entre o entrevistador e o entrevistado, que poderia ter sido útil na identificação de movimentos ou expressões de desconforto em determinadas questões, por exemplo.

Uma outra limitação deste estudo rege-se pela dimensão da amostra utilizada, no âmbito das entrevistas, não representar uma amostra significativa no universo dos líderes organizacionais, pois apenas foram entrevistados cinco. Contudo, esta limitação não condiciona o objetivo do estudo em apresentar e concluir dados credíveis e pertinentes para a investigação.

Por último, o facto do presente estudo ter usado apenas uma metodologia qualitativa, acresce mais uma limitação na medida em que só permitiu a recolha de experiências, conhecimentos e opiniões individuais de cada entrevistado. Apesar disso, a escolha deste método e da técnica de entrevista semiestruturada ajudou na obtenção de uma visão mais aprofundada da temática em estudo.

Dado que esta dissertação procurou analisar as mudanças que ocorreram na liderança das organizações devido ao aparecimento da pandemia da COVID-19, ainda durante a própria pandemia, seria interessante e útil para investigações futuras aprofundar esta problemática numa ótica de pós-pandemia, analisando, por exemplo, que mudanças ficaram mesmo implementadas no pós-pandemia, se o teletrabalho acabou ou ainda continuará ativo, mesmo em modelos híbridos. Para isso, poderia ser utilizado o mesmo método e a mesma técnica de investigação, mas a dimensão da amostra, ou seja, dos participantes nas entrevistas, teria que ser maior, adicionando mais dez líderes organizacionais ao estudo.

Com o desenvolvimento desta investigação, espera-se que esta seja vista como um contributo pertinente para temáticas de mudanças não planeadas, assim como de liderança organizacional e a sua respetiva comunicação com os colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Adair, J. (2002). *Chapter Eleven: Leadership in a Changing World*. Em *Inspiring Leadership: Learning from Great Leaders* (pp. 220–250). London: Thorogood Publishing Ltd.
- Ahern, S., & Loh, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader*, 1-4.
- Amis, J. M., & Janz, B. D. (2020). Leading Change in Response to COVID-19. *Journal of Applied Behavioral Science*, 272–278.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004). The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change. *Academy of Management Journal*, 5–39.
- Andersen, E. (2003). Be Prepared for the Unforeseen. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 129–131.
- Bailey, K., & Breslin, D. (2021). The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? *International Journal of Management Reviews*, 3–6.
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahel, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*, 1-11.
- Barcan, L. (2012). Organizational Change Management Approach in an International Context. *Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal)*, 113-122.
- Batra, D. (2020). The Impact of the COVID-19 on Organizational and Information Systems Agility. *Information Systems Management*, 361-365.
- Beilstein, C. M., Lehmann, L. E., Braun, M., Urman, R. D., Luedi, M. M., & Stüber, F. (2020). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 1-10.
- Bejinaru, R., & Baesu, C. (2013). Approaches to Organizational Change within Modern Companies. *USV Annals of Economics & Public Administration*, 127–134.

Bennis, W. (2015). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Antioch Review*, 364–370.

Burnes, B. (2017). *Managing Change*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Caldeira, R. (9 de dezembro de 2020). O mundo mudou. A liderança também tem de mudar. *Human Resources*, pp. 1-6. Consultado a 5 de junho de 2021, em https://hrportugal.sapo.pt/o-mundo-mudou-a-lideranca-tambem-tem-de-mudar/?utm_term=O+mundo+mudou.+A+lideranca+tambem+tem+de+mudar+%E2%80%A6.

Campion, E. D., Zhu, S., Campion, M. A., & Alonso, A. (2021). Technical Report: Impact of COVID-19 and Human Resource Management Agility Practices. *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist*, 1-7.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 183–187.

Castro, B. L., Oliveira, J. B., Morais, L. Q., & Gai, M. J. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia. Organizações e Trabalho*, 1059–1063.

Choi, S., & Powers, T. L. (2020). COVID-19: Lessons from South Korean pandemic communications strategy. *International Journal of Healthcare Management*, 1–9.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2019). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 655–683.

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 1-11.

Contreras, S., & Gonzalez, J. A. (2021). Organizational change and work stress, attitudes, and cognitive load utilization: a natural experiment in a university restructuring. *Personnel Review*, 264–284.

- Craig, R., & Amernic, J. (2020). The language of leadership in a deadly pandemic. *Strategy & Leadership*, 41–47.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. *Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia Working Paper*, 1-26.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Mudança*. Em *Manual do comportamento organizacional e gestão* (pp. 689 - 712). Lisboa: Editora RH.
- D'Auria, G., & De Smet, A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. *McKinsey & Company - Organization Practice*, 1-6.
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 3–29.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Londres: Routledge.
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. *Harvard Business School Working Paper*, 1-32.
- Denscombe, M. (2010). *The good research guide: for small-scale social research projects*. Maidenhead, United Kingdom: Open University Press.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 380–394.
- Dohaney, J., de Róiste, M., Salmon, R. A., & Sutherland, K. (2020). Benefits, barriers, and incentives for improved resilience to disruption in university teaching. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 1-9.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 284–289.

- Drysdale, L., & Gurr, D. (2017). Leadership in Uncertain Times. *International Studies in Educational Administration*, 131–159.
- Dunn, R. (2020). Adaptive Leadership: Leading Through Complexity. *International Studies in Educational Administration*, 31-38.
- Ebersberger, B., & Kuckertz, A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 126–135.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 1113–1123.
- Eppehimer, M., & Pintar, K. (2021). "YES, AND . . .": Fearless Leadership During Times of Global Uncertainty. *Organization Development Review*, 32–38.
- Erickson, S. (2021). Communication in a Crisis and the Importance of Authenticity and Transparency. *Journal of Library Administration*, 476–483.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 363–390.
- Filardi, F., Castro, R. M., & Zanini, M. T. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE.BR*, 28–46.
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 25–34.
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Loures: LusoCiência.
- Francisco, C. D., & Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic Called New Normal Leadership. *Online Submission*, 15–19.
- Garver, K. A., Young, A. M., Fessell, D., & Dombrowsk, J. C. (2020). How to Be a Positive Radiology Leader in Times of Crisis. *Academic Radiology*, 1116–1118.

- Gibson, C. (2020). From “Social Distancing” to “Care in Connecting”: An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, 165–169.
- Gill, R. (2002). Change management - or change leadership? *Journal of Change Management*, 307-318.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 153–169.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record.
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers - Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, 166–172.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2020). Leadership for Challenging Times. *International Studies in Educational Administration*, 24–30.
- Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees’ affective responses to managers’ communication. *International Journal of Hospitality Management*, 1-11.
- Hales, A. H., Wood, N. R., & Williams, K. D. (2021). Navigating COVID-19: Insights from research on social ostracism. *Group Processes & Intergroup Relations*, 306–310.
- Hartge, T., Callahan, T., & King, C. (2019). Leaders’ Behaviors During Radical Change Processes: Subordinates’ Perceptions of How Well Leader Behaviors Communicate Change. *International Journal of Business Communication*, 100–121.
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 1717–1730.

- Hinojosa, A. S., Shaine, M. J., & McCauley, K. D. (2020). A strange situation indeed: Fostering leader-follower attachment security during unprecedented crisis. *Management Decision*, 2099-2115.
- Howard-Grenville, J. (2021). Grand Challenges, Covid-19 and the Future of Organizational Scholarship. *Journal of Management Studies*, 252–256.
- Hu, X., Yan, H., Casey, T., & Wu, C.-H. (2021). Creating a safe haven during the crisis: How organizations can achieve deep compliance with COVID-19 safety measures in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 1-11.
- Ivanov, D. (2020). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives-lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of operations research*, 1-21.
- Janssen, M., & Van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 1-7.
- Jaroensutiyotin, J., Wang, Z., Ling, B., & Chen, Y. (2019). Change leadership and individual innovative behavior in crisis contexts: An attentional perspective. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 1–12.
- Jarzabkowski, P., Lê, J., & Balogun, J. (2019). The Social Practice of Coevolving Strategy and Structure to Realize Mandated Radical Change. *Academy of Management Journal*, 850–882.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 53-71.
- Kerrissey, M. J., & Edmondson, A. C. (13 de abril de 2020). What Good Leadership Looks Like During This Pandemic. *Harvard Business Review Digital Articles*, pp. 2–7. Consultado a 15 de junho de 2021, em <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic>.

- Kim, S., Kim, P. B., & Lee, G. (2021). Predicting hospitality employees' safety performance behaviors in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 1-12.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychological Association*, 63–77.
- Knoche, H. B. (2006). The emergence of organizational change: A nonlinear dynamical systems perspective. *Academy of Management Annual Meeting: Knowledge, Action and the Public Concern*, 1-6.
- Krings, V. C., Steeden, B., Abrams, D., & Hogg, M. A. (2021). Social attitudes and behavior in the COVID-19 pandemic: Evidence and prospects from research on group processes and intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 195–200.
- Kuckertz, A., Brandle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A., Prochotta, A., Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 1-13.
- Kumar, N. S., & Kapoor, S. (2021). Impact of technology on different leadership styles to support distanced working: A study of India's service sector with reference to Delhi / NCR area. *Psychology and Education*, 5692-5705.
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 1-11.
- Lee, Y., & Li, J.-Y. Q. (2019). The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. *Public Relations Review*, 1-9.
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 1-11.

- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 4–30.
- Lombardi, S., Pina e Cunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 1-13.
- Maimone, F., & Sinclair, M. (2014). Dancing in the dark: creativity, knowledge creation and (emergent) organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 344-361.
- Mani, S., & Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*, 171–175.
- Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Cortese, C. G. (2020). "Everything Will Be Fine": A Study on the Relationship between Employees' Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. *Sustainability*, 1-17.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 575–589.
- Mawson, A. (17 de junho de 2020). The Science Behind Managing Virtual Teams. *Forbes*, pp.1-5. Consultado a 8 de junho de 2021, em <https://www.forbes.com/sites/amawson/2020/06/17/the-science-behind-managing-virtual-teams/?sh=4c0056642023>.
- Maxwell, J. A. (2008). *Designing a Qualitative Study*. Em L. Bickman, & D. J. Rog, *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (p. 214). California: SAGE Publications, Inc.

- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. California: SAGE Publications, Inc.
- Mella, P., & Colombo, C. M. (2012). The Wheels of Change in Organizations. *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 247–265.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 301–324.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 1-12.
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 1-12.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 77–97.
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 452–473.
- Onimole, S. (2017). Introducing Change in Organization: Implication for Human Resource Development Practitioners. *IFE Psychologia*, 383–394.
- Oztemel, E., & Gursev, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 127–182.
- Packer, D. J., Ungson, N. D., & Marsh, J. K. (2021). Conformity and reactions to deviance in the time of COVID-19. *Group Processes & Intergroup Relations*, 311–317.
- Parsells, R. (2017). Addressing Uncertainty during Workplace Change: Communication and Sense-Making. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, 47–56.

- Pulinka, Á. (2020). Complexity of Change and Its Relationship with the Levels of Cooperation Needed during a Change Process. *Budapest Management Review*, 15–26.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raisiene, A. G., Pulokiene, A., & Valickas, A. (2018). Examining Leadership Characteristics at International Multilaterals. *Montenegrin Journal of Economics*, 189–198.
- Reis Neto, M. T., Fulgêncio da Silva, L. C., & Avelar Ferreira, C. A. (2018). Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance: Proposition of Model. *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, 214–237.
- Restuboga, S. L., Ocampo, A. C., & Wang, L. (2020). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 1-6.
- Robles, M. A. (2020). Organizational Transformation During COVID-19. *IEEE Engineering Management Review*, 31–36.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 853–866.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020). “The COVID-19 Generation”: A Cautionary Note. *Work, Aging and Retirement*, 139–145.
- Samal, A., & Chatterjee, D. (2020). Rethinking Organizational Change: Towards a Conceptual Framework. *South Asian Journal of Management*, 30–53.
- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 289–293.
- Shufutinsky, A., DePorres, D., Long, B., & Sibel, J. R. (2020). Shock Leadership Development for the Modern Era of Pandemic Management and Preparedness. *International Journal of Organizational Innovation*, 20–42.

- Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, 71–76.
- Steele, H. (2020). COVID-19, Fear and the Future: An Attachment Perspective. *Clinical Neuropsychiatry*, 97-99.
- Stephens, K. K., Jahn, J. L., Fox, S., Charoensap-Kelly, P., Mitra, R., Sutton, J., Meisenbach, R. J. (2020). Collective Sensemaking Around COVID-19: Experiences, Concerns, and Agendas for our Rapidly Changing Organizational Lives. *Management Communication Quarterly*, 426–457.
- Stoller, J. K. (2020). Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ Leader*, 77–79.
- Sverdlik, N., & Oreg, S. (2015). Identification During Imposed Change: The Roles of Personal Values, Type of Change, and Anxiety. *Journal of Personality*, 307–319.
- Szelwach, C., & Matthews, T. L. (2021). Being Present in a Virtual World: Improving the Effectiveness of Virtual Teams. *Organization Development Review*, 75–82.
- Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, 261–272.
- Vakola, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work Engagement and Job Crafting as Conditions of Ambivalent Employees' Adaptation to Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57–79.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 80–97.
- Voet, J. V., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 171–191.

- Vokic, N. P., Bilusi, M. R., & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 70–83.
- Walliman, N. (2011). *Research Methods: The Basics*. Londres: Routledge.
- Warrick, D. D. (2017). The Urgent Need to Educate Present and Future Leaders in Organization Development and Change. *OD Practitioner*, 52–58.
- Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization: the impermanent organization*. United Kingdom: Wiley.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 361–386.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*. USA: John Wiley & Sons.
- Woerkum, C. v., Aarts, N., & Herzele, A. V. (2011). Changed planning for planned and unplanned change. *Planning Theory*, 144–160.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 1-13.
- Zeuge, A., Oschinsky, F., Weigel, A., Schlechtinger, M., & Niehaves, B. (2020). Leading Virtual Teams - A Literature Review. *ResearchGate*, 1-10.
- Zhu, N., Zhang, D., Wang, W., Li, X., Yang, B., Song, J., Tan, W. (2020). A Novel Coronavirus from Patients with Pneumonia in China, 2019. *The new england journal of medicine*, 727-733.

Anexos

Anexo A – Entrevista Celeste Campinho

Pergunta 1 - A pandemia da COVID-19 teve um grande impacto em todas as organizações e provocou muitas mudanças. Como é que a sua organização lidou internamente com a pandemia?

Celeste Campinho (CC) - Eu estou em três organizações, uma empresarial, uma associação de doentes sem fins lucrativos e uma associação empresarial sem fins lucrativos. Portanto, eu estou nestes três pontos. Vou falar nas associações primeiro, nas associações pronto tivemos que gerir as coisas de forma diferente, diminuámos imenso os contactos pessoais e começamos a fazer, por exemplo, as nossas reuniões de direcção, seja na Associação das Doenças da Tireoide (ADTI) seja na outra associação fizemo-la sempre em videoconferência, diminuámos os contactos em que as relações humanas deixaram de ser cara a cara.

Em relação à ADTI e em relação aos doentes não houve grande alteração e eu digo-lhe, porquê, porque nós não somos uma associação que tenha um escritório, um local onde se recebe doentes. O nosso apoio aos doentes da tireoide é um apoio muito à base da sensibilização e do esclarecimento, portanto, é tudo muito à distância, ou seja, nós mantivemos todo o nosso trabalho, até porque o trabalho da Associação das Doenças da Tireoide aumentou no tempo da pandemia porque as pessoas estavam em casa, tinham mais tempo, mais disponibilidade para pensar nos problemas que têm, nas doenças que têm, as consultas nos hospitais diminuíram em termos de quantidade, as pessoas ficaram algum tempo sem ir às consultas porque os hospitais estavam direccionados para a situação da COVID-19 e procuraram muita a associação por email, nas redes sociais para pedir esclarecimentos, pedir apoio, imensas pessoas a pedir uma análise dos exames médicos. Tinham feito um exame, umas análises e pediam que um dos nossos médicos, que é um do serviço que nós temos para os associados, os nossos médicos darem um parecer. Portanto, isso aumentou, os nossos médicos trabalharam muito mais em tempo de COVID-19, não só com a COVID-19, mas também com a associação porque as perguntas aumentaram, as questões aumentaram.

E, eu, enquanto responsável da associação, fui gerindo isto da melhor forma sempre com *inputs* positivos e nunca assustando as pessoas porque realmente se assustasse isto podia não funcionar também e o meu objetivo foi sempre, bem eu nunca fiz, eu não fiz um dia de teletrabalho sequer. Eu tive sempre a trabalhar no escritório. E fui sempre gerindo as questões tanto das associações como da empresa da melhor forma possível, fiz sempre que possível uma liderança muito participativa porque entendi que ali as pessoas naquela fase em que as pessoas estavam todas muito nervosas eu não podia ser diretiva porque eu tinha que retirar das pessoas aquilo que elas tinham de bom para me dar e só envolvendo as nos processos de gestão tanto das associações como da empresa, é que eu conseguia retirar o máximo, não é?

Portanto, eu acho que foi mais ou menos isto que se passou. Relativamente à outra associação empresarial aí sim temos pessoas a trabalhar connosco, pessoas remuneradas, as pessoas foram para teletrabalho por opção. O trabalho nunca parou porque as empresas não paravam, houve sempre muito, muito, muito trabalho. Agora sentia-se uma grande insegurança das pessoas e tinha que haver realmente uma força e um manter a calma muito grande e eu acho que aí é que é preciso ter algum cuidado, porque temos que pensar que nós, que estamos a gerir e que estamos a liderar também temos os nossos receios, não é?

Também somos humanos e nós tínhamos que passar uma imagem de que tudo estava bem e que as coisas iam correr bem e que as pessoas, pronto, obviamente que nós entendemos que havia muitos receios e há pessoas que têm mesmo muitos receios. E, eu tentava sempre explicar da melhor maneira que podia e que sabia que nós não podíamos parar e metermos todos em casa porque o mundo continuou e tudo continuou apesar de estar muita gente em teletrabalho, as pessoas tinham que viver e foi sempre isso que eu tentei passar.

Pergunta 2 - Como consequência da pandemia, o que é que mudou nas formas de trabalhar dentro da sua organização?

CC - Nós responsáveis tivemos que ser mais recetivos ao teletrabalho, e fomos, não houve, até porque eu acho que o teletrabalho está de tal maneira já institucionalizado que eu acho que vamos partir para o sistema híbrido, uns dias em casa e uns dias fora e aqui na empresa, por exemplo. Agora falando um bocadinho da empresa, porque eu na ADTI não tinha

ninguém em teletrabalho porque nós não temos colaboradores, vamos nós que fazemos todo o trabalho.

Aqui na empresa colocamos pessoas em teletrabalho, houve pessoas que não quiseram ir para teletrabalho, preferiram ficar. E o que é que fizemos? Separamos as pessoas por todos os espaços que tínhamos para que as pessoas ficassem quase sozinhas em gabinete. Nós tínhamos algum espaço e decoramos feito por nós uma decoração feita por nós porque não podíamos recorrer a ninguém, não é? Tivemos que ser nós. Mudámos as instalações telefónicas, conseguimos mudar de maneira que as pessoas ficassem sozinhas. Nós responsáveis das empresas e das entidades, eu julgo que na fase pandemia, nesta fase não poderíamos ser diretivos, nós tivemos que ser muito participativos com as pessoas e estar muito ao lado do que eles pediam. Eu pela minha parte tentei sempre ir ao encontro daquilo que me era pedido, houve pessoas que me pediram "Olhe, eu não quero ir para teletrabalho. Não quero porque acho que a minha função não se adequa, eu tenho muitos materiais, por exemplo, para ver em armazém e prefiro estar aqui". E o que é que nós fizemos? Foi arranjar um local onde a pessoa não se contactasse com ninguém e tentamos reajustar.

Portanto, eu acho que as direções e os gestores das empresas tiveram que se adaptar também à nova realidade e ajudar as pessoas para elas fazerem aquilo que lhes interessava e que lhes era mais conveniente e para as pessoas estarem satisfeitas, porque eu também não acho que seja útil para ninguém nem para nenhuma organização ter colaboradores degradados. O ideal é ter colaboradores que estão no seu trabalho com agrado. Portanto, eu tentei sempre ir ao encontro daquilo que me era solicitado, fazendo obviamente alterações, portanto, eu acho que aqui a COVID-19 realmente veio tornar-nos muito mais flexíveis.

Pergunta 3 - Sente que a mudança organizacional provocada pela pandemia alterou a sua forma de liderança? Se sim, em que sentido?

CC - Tornou-me mais flexível e eu acho que me tornou mais flexível até porque antes da COVID-19 eu não tinha experiências que tive no pós, não é? Nunca ninguém na vida me tinha pedido para ir para teletrabalho, essa questão não se colocava, nunca ninguém me disse "Olhe, eu não queria trabalhar com o meu colega aqui a dois metros". Eu nunca tive essas

situações e fomos confrontados com questões destas “Olha, eu gostava de cá ficar, mas eu não queria aqui o meu colega”.

E nunca me tinham sido colocadas questões destas e nós tivemos que nos tornar um bocadinho mais flexíveis pelos próprios impulsos que vinham fora, porque as pessoas para estarem confortáveis no trabalho, faziam alguns pedidos e algumas solicitações que até então nunca me teriam feito, nem mim e julgo que a ninguém, dificilmente nos colocavam a questão de “Olhe, não se importa que eu vá para teletrabalho?”, bem isto não se colocava ou raramente se colocaria. Agora não, foi uma coisa que começou a haver e a existir e eu acho que foi uma exigência para que as coisas corressem bem porque a COVID-19 realmente trouxe-nos essas novidades, nós tivemos que as gerir da melhor forma e tivemos que ser pessoas flexíveis, até pela própria necessidade de manter a organização funcional e de manter a organização a trabalhar e eu tinha que ter as pessoas entre aspas felizes e a estarem confortáveis no local de trabalho, também função do que me estava a ser pedido porque para nós também tudo era novidade, nós também tivemos que assistir a situações que nunca nos ocorreu. Isto foi uma bomba mundial, o mundo teve que se adaptar e nós também.

Pergunta 4 - O teletrabalho foi implementado pela maioria das empresas. A liderança teve que ser executada remotamente. Que desafios considera que o teletrabalho trouxe para a sua liderança como forma de liderar à distância?

CC - Teve que nos abrir os horizontes para percebermos que não temos que ter as pessoas aqui ao nosso lado para ter o trabalho feito e bem feito e que nós ou as pessoas podem remotamente mostrar-nos e partilhar connosco aquilo que fizeram e nós podemos estar disponíveis também olhando remotamente para o trabalho que é feito.

Portanto, eu acho que o mundo digital teve um impacto brutal porque todos nós recorremos ao *Zoom*, ao *Teams*, ou seja, todos recorremos a isto e nós até então pouco ou nada se fazia desta forma. Eu posso lhe dizer que eu tenho imensas saudades de ir a Lisboa que eu ia quase todas as semanas e agora as reuniões são todas por videoconferência. E isto veio trazer-nos aqui alguns desafios, mas eu julgo que consegui ultrapassar bem e percebi que não é preciso

estar ao lado das pessoas para que o trabalho se faça e que conseguimos gerir as pessoas remotamente.

Pela experiência que eu tenho nas associações e na empresa, é uma excelente experiência, ou seja, não tenho nada a dizer do teletrabalho, as pessoas, os clientes, neste caso da empresa ou os associados no caso das associações, de todo ficaram defraudados, o trabalho fez-se e fez-se bem. No fundo, a nossa orientação do trabalho foi à distância, mas funcionou sempre bem e eu acho que as pessoas se empenharam muito em fazer um bom trabalho, acho que houve um empenho muito grande. E eu senti, nomeadamente, aqui na empresa e na outra associação que temos colaboradores em que às vezes ligavam-me às 19h30 da tarde ou às 20h00 da noite. Portanto, não é normal, estando eles fisicamente na associação estarem lá às 20h00 da noite. As pessoas esforçaram-se muito e se calhar trabalharam até muitas horas, acredito que sim, para não defraudar, digamos, as empresas e os responsáveis, eu acho que as pessoas também tentaram e fizeram de tudo para que as coisas corressem bem.

Pergunta 5 - Que papel, numa visão geral, acha que teve a comunicação interna nesta mudança organizacional?

CC - Foi muito grande a comunicação que nós tivemos que usar sempre. A comunicação, primeiro para manter as pessoas tranquilas, para lhes passar confiança e eu acho que no pós-covid, eu sou uma pessoa que gosta muito de falar, de comunicar e de partilhar, mas eu partilhei e comuniquei o dobro porque eu senti que tinha que comunicar, tinha que haver muita comunicação interna, muitos *inputs* para que o grupo se mantivesse coeso e a trabalhar tranquilo e que desse o seu melhor à empresa e às associações, portanto, a comunicação teve um papel crucial, crucial porque só comunicando e comunicando com firmeza, com clareza, comunicando coisas positivas, dando bons *inputs* é que consegui ter este *feedback* e este retorno. A comunicação foi crucial.

Pergunta 6 - Para terminar, quais são os seus principais desafios como líder nesta fase da pandemia e perante a possibilidade de a pandemia terminar?

CC - Eu acho que isto no pós-pandemia ou nesta fase em que consideramos que está a terminar houve mudanças que nunca mais voltam atrás. Por exemplo, o teletrabalho para nós vai ser um desafio porque vamos ter que nos habituar ao teletrabalho porque o teletrabalho vai continuar e veio para ficar, se não for o teletrabalho a 100% é um teletrabalho híbrido. Portanto, isto vai requerer das organizações uma adaptação grande a esta nova forma de trabalhar, a esta nova forma de estar. Isto eu acho que é um desafio enorme em que todos nós vamos ter que perceber que veio para ficar e que nós vamos ter que nos habituar e que o teletrabalho ou o sistema híbrido é para ficar e é para funcionar.

Acho que realmente este parece-me assim o grande ponto em termos empresariais, que é o grande desafio que nomeadamente para os colaboradores, não digo para todos, porque eu acho que há pessoas que estiveram em teletrabalho e que querem regressar urgentemente, mas eu acho que há o contrário. Há pessoas que vão querer ficar, portanto, nós vamos ter que nos habituar e orientar a organização nesse sentido. Para mim julgo que é dos maiores desafios. Depois um outro desafio também é que os contratos de empreitada aqui da empresa tudo vai ser feito por videoconferência e isto eu acho que é um desafio para mim que me entristece porque eu gosto muito de relações humanas, gosto de estar, gosto de olhar nos olhos.

Eu ainda há bocadinho antes desta entrevista falei com um cliente nosso que é de uma grande rede de hipermercados portuguesa, aí de Lisboa, a sede é aí, onde eu estive em agosto do ano passado e eles agora já não fazem mais reuniões presenciais, todos os contratos são feitos por reuniões em sistema de videoconferência. Se me pergunta se eu gosto? Não, não gosto. Acho que o contacto pessoal, o ver, o ir almoçar, isto trazia-nos mais-valias incomensuráveis, o estar junto, o desenvolver relações humanas acho que se perdeu aqui.

No que diz respeito à minha pessoa, o que eu puder fazer presencial, eu vou fazer porque eu sinto que este tipo de relação à distância é uma relação ótima de entre aspas remedeio, eu gosto de relações presenciais, eu gosto de estar com as pessoas, eu gosto de falar cara a cara.

Portanto, isto também é um desafio que a mim, enquanto pessoa, eu acredito que há outras pessoas que adoram estar sentadas em casa a falar com todo o mundo, e eu não gosto. Gosto de sair, de me arranjar, pegar no carro e ir a Lisboa, apanhar um avião e ir a Madrid porque era assim que eu estava habituada e para mim isto é uma diferença, aí sim também é um desafio muito grande, porque vou ter que me habituar eventualmente a ficar mais cá do que lá. Julgo que se perdem relações, relações humanas e relações pessoais. E vai ser uma relação puramente comercial ou um diálogo, uma conversa, uma coisa muito rápida e que há coisas que se vão perder no meio disto tudo, acho que também é um desafio grande para a humanidade.

E atenção que eu entendo que isto tem imensas vantagens e realmente eu não retiro uma é fantástico, mas acho que temos aqui saber mediar muito bem, isto é, saber balancear muito bem isto e não pode ser só este tipo de reunião, as reuniões têm que ir um bocadinho além disto, porque não se conseguem fazer negócios, não se consegue desenvolver relações comerciais, pessoais e para isso tem que haver um contacto, um conhecimento e isso é fundamental. As coisas têm que regressar à normalidade porque não vamos criar um mundo de autómatos, não é? Em que estamos todos a falar para o computador e temos que balancear, acho que isto tem que ser balanceado e é tudo muito importante, o mundo do digital é fantástico, maravilhoso, mas temos que ter aqui algum cuidado com isto e algum critério para que as coisas não caiam depois para este lado, o lado do digital, não dando o privilégio que é necessário às relações pessoais, eu acho que é mesmo muito importante isto tudo.

Anexo B – Entrevista Filipa Guimarães

Pergunta 1 - A pandemia da COVID-19 teve um grande impacto em todas as organizações e provocou muitas mudanças. Como é que a sua organização lidou internamente com a pandemia?

Filipa Guimarães (FG) - Bem na *Emma* de repente foi toda a gente para casa e apesar de sermos uma equipa bastante jovem e uma empresa de *e-commerce*, nós não estávamos minimamente preparados. Muito, sinceramente, nós não usávamos o *Teams*, por exemplo, não usávamos o chat quase nenhum, era muito comum as equipas terem o seu próprio, *slack*, por exemplo. Eu tinha um *slack* com as minhas equipas, mas que não comunicavam com outras equipas, portanto, era mesmo e olhando agora para isso é completamente impensável trabalharmos assim.

Nós não estávamos nada preparados, até porque o *HomeOffice* era totalmente proibido. Portanto, tudo era presencial com reuniões de manhã à noite. Claro que tudo mudou e das primeiras coisas que nós vimos é que não estávamos preparados e as pessoas não puderam ficar em casa. As pessoas tiveram que ir ao escritório, instalar programas porque não tinham acessos, não havia ninguém que fizesse à distância, quer dizer coisas muito básicas que nós não conseguíamos gerir o trabalho do dia a dia. Portanto, eu devo dizer, acho que a pandemia mudou radicalmente a nossa maneira de trabalhar.

Pergunta 2 - Como consequência da pandemia, o que é que mudou nas formas de trabalhar dentro da sua organização?

FG - Sobretudo por sermos uma *e-commerce*, acho que é um bocado quase vergonhoso nós sermos tão *old fashion* nesse sentido, pronto e a primeira coisa que eu vi que mudou foi o uso de uma data de plataformas. O *Dotcom* ou o *Teams* passaram a ser *cross team* e toda a gente, hoje, usa o *Teams* e é o nosso quase meio primário para comunicar com toda a gente, uma coisa que era impensável quando queria falar com meu colega, mesmo que ele tivesse noutra andar, eu ia lá pessoalmente. Nós tínhamos alguma vergonha, não sei porquê de ligar por *Teams* porque achávamos que era esquisito ver a pessoa na câmara e era tão estranho, não é?

Hoje, olho para trás e penso que isto não faz sentido, não é? Mas acho que sim, que isso foi a grande mudança e eu acho que uma coisa positiva foi que ganhei muita qualidade de vida no sentido não tenho que estar numa sala de reuniões presencialmente, portanto, somos muito mais flexíveis, mas também consigo ter disponibilidade dos meus colegas mais facilmente e dos meus colaboradores, ou seja, qualquer coisa eu ligo mesmo que esteja em casa ou no telemóvel, consegue atender o *Teams* e resolvemos as coisas assim mais rapidamente.

Pergunta 3 - Sente que a mudança organizacional provocada pela pandemia alterou a sua forma de liderança? Se sim, em que sentido?

FG - Sim, sim. Tive que procurar, por exemplo, mais pontos de contato individual porque antes encontrávamo-nos muito no café, na copa, almoçávamos juntos, havia muitos momentos informais. Que eu acho que são super importantes e se calhar não dava conta da importância destes momentos e agora o que eu tive que fazer foi criar um bocado estes momentos forçados, ou seja, eu bloqueio no calendário para mim e para a pessoa um *One a One* só para falarmos e às vezes é só para bebermos um café virtualmente, só para conversar se está tudo bem, “Como é que estás?”, “O que é que planeaste para as férias?”, coisas assim informais para medir um bocado a temperatura da equipa que antes era muito mais fácil, isso foi uma das coisas que mudei e outra coisa que também se alterou foi as reuniões de equipa.

Antigamente fazíamos uma vez por semana no início da semana, agora fazemos três por semana porque eu também senti que ao final de uns meses estávamos todos super desmotivados e eu própria também me sentia totalmente desconectada da empresa, da equipa. E então andei a perguntar aos meus colegas, o que é que eles faziam? E a diretora de Recursos Humanos, na altura, sugeriu fazermos mais reuniões e eu pensei que nós não temos nada para dizer e que ia ser chato e eu não queria obrigar as pessoas a estarem ali em frente à câmara do género lá vamos nós para mais uma reunião, mas se não há necessidade acho que estamos numa era um pouco ao contrário que é se não há necessidade de fazer uma reunião *this could be an email* aquela velha frase. Então achei que estava assim ao contrário da tendência do género agora vou criar meetings para que se não temos nada para dizer?

Mas depois isto fez uma grande diferença então à segunda temos uma reunião onde alinhamos prioridades porque também percebi que a malta de logística não sabe o que a malta de *Marketing* está a fazer porque já não se fala na mesma ilha como antigamente falávamos. Então tivemos que criar estas reuniões e cada um diz as suas prioridades para a semana e informa os outros e é um bocadinho uma maneira de alinhar todos nessa reunião. Depois, a meio da semana, normalmente fazemos uma reunião sobre os resultados e também para estarmos mais a par uns dos outros, cada semana uma equipa apresenta, imagina, *Influencer Marketing*. Mais uma vez o *customer support* não faz ideia do que é que nós andamos a fazer e acho que é giro eles também terem visibilidade sobre as campanhas, como é que nós medimos para toda a gente estar um bocado mais embrenhado no trabalho uns dos outros. E depois à sexta fazemos uma reunião super informal que é cada semana é uma pessoa diferente a moderar a reunião e basicamente é só brincadeira, há jogos, pode ser só uma conversa, mas cada semana é uma pessoa e tu é que decides o que é que a equipa vai fazer e é engraçado porque há muita gente que começou durante a pandemia e isto foi importante para elas ganharem confiança e fazerem brincadeiras também.

Isto em termos de reuniões começou a ser muito mais intenso a nível de equipa e depois também criamos um chat só para a palhaçada porque sentimos necessidade de falar uns com os outros e de vez enquanto fazer uns comentários e o nosso chat principal estava a ficar misturado com trabalho então criei um chat para todos onde dizemos de tudo, por exemplo, hoje não estou com paciência para isto ou finalmente é sexta-feira e é engraçado porque ajudou muito.

Pergunta 4 - O teletrabalho foi implementado pela maioria das empresas. A liderança teve que ser executada remotamente. Que desafios considera que o teletrabalho trouxe para a sua liderança como forma de liderar à distância?

FG - Para mim foram os momentos informais que se perderam, acho que isso é super importante. Assim que tu ouves a conversa, às vezes conversas paralelas e dizes não, isso não é assim, "ah estás com esse problema? eu posso ajudar" e acho que agora demoramos muito mais tempo a alinhar coisas e fazer algumas coisas porque quando estamos todos na mesma mesa tu ouves as conversas e entreveis e agora às vezes eles estão ali num *state*

qualquer e eu não estou a par porque eles acham que não é relevante e que eu não tenho tempo para aquele detalhe e era uma coisa que eu poderia resolver na altura ou eu própria às vezes tenho um problema e o meu colega do lado poderia resolver e isso perdeu-se.

E acho que isso é uma pena, porque perdes alguma eficiência nesse aspeto e depois a confiança e esses momentos informais, acho que são super importantes. Isso perdeu-se bastante. E depois a motivação, eu tinha imensa motivação para estar com a minha equipa porque eles são super divertidos e era mesmo giro ir para o escritório e agora levantares-te e pores-te em frente ao computador e estás completamente sozinha, pelo menos para mim que sou mais extrovertida eu preciso muito da energia dos outros, então estar sentada em frente ao computador um bocado sozinha, quando estás a trabalhar, eu gosto de ter aquele barulho à volta e as pessoas a falarem e toda a gente a falar contigo e se estás cansada vão todos beber um café e em casa acho que é mais difícil.

Pergunta 5 - Que papel, numa visão geral, teve a comunicação interna nesta mudança organizacional?

FG - A comunicação foi super importante porque as pessoas ficaram muito inseguras, nós também, não sabíamos o que ia acontecer. Um dos primeiros impactos foi nas primeiras semanas onde as vendas pararam completamente e de repente é muito assustador estarmos a crescer brutalmente e de repente em termos de vendas tudo muito parado e toda a gente muito preocupada se iriam perder o trabalho e foram momentos muito difíceis. Felizmente depois acabou por ser uma coisa positiva para nós, porque lá está somos *e-commerce* e a nossa indústria também sofreu um *boom* muito grande, mas acho que foi muito importante comunicar sempre com as pessoas e dizer que ninguém vai perder o trabalho, estamos aqui todos, estamos todos juntos e vamos fazer o melhor que podemos e acho que toda a gente entendeu que estávamos todos no mesmo barco e conseguimos crescer muito mesmo no início, porque as pessoas tinham confiança e acho que isso foi fundamental.

Aliás, nós temos um escritório em Manila que já estava aberto antes da pandemia e uma das coisas que eles se queixavam e com muita razão é que eles não se sentiam parte da empresa e que nós nunca estávamos disponíveis ou eles sentiam que nunca estávamos disponíveis e

a comunicação era muito difícil. Hoje em dia acho que isto foi a melhor coisa que lhes podia ter acontecido. Isto porque estar a falar com uma colega de Manila ou com um colega de Lisboa ou de Xangai ou de Frankfurt e tu nem sabes onde é que as pessoas estão e a primeira pergunta que as pessoas fazem é perguntar onde é que elas estão porque realmente a pandemia pôs todos em pé de igualdade e antigamente a equipa de Manila, tinha muita dificuldade no desenvolvimento da carreira, da disposição que são coisas importantes nesta *PR* interna que é super importante para crescer na carreira e víamos que eles estavam muito presos porque não conseguiam a disposição nem disponibilidade da nossa parte.

Houve muitas coisas que também fizemos, por exemplo, na hora de almoço fazemos muitos *workshops* e iniciativas de como te manteres motivado, *mental health*, também temos uma psicóloga disponível em que podes marcar online e que é totalmente gratuito e depois com ela defines quantas sessões queres fazer e é totalmente anónimo e nós não sabemos quem foi lá porque as pessoas podem ter vergonha de dizer. Por isso, tivemos imensas iniciativas, fizemos muitos jogos, festas online com *Scrabble* virtual, com danças, tivemos também sessões de Ioga para dinamizar e habituar as pessoas a esta vida virtual, fizemos imensas coisas, temos muita coisa para amenizar e evitar.

Pergunta 6 - Para terminar, quais são os seus principais desafios como líder nesta fase da pandemia e perante a possibilidade de a pandemia terminar?

FG - Eu acho que agora a grande dificuldade vai ser encontrar um equilíbrio porque para mim e eu acho que quase para toda a gente o ideal é este método híbrido. Eu vou ao escritório se eu quiser, mas se eu quiser tenho liberdade de ficar em casa e eu acho que isso é top. Para mim agora o grande desafio para mim própria é eu muitas vezes também querer ficar em casa, mas sinto falta do contato. Agora vamos criar equipas totalmente remotas porque toda a gente quer essa vantagem, mas depois se temos equipas totalmente remotas perdemos a parte informal, então qual é o equilíbrio? Será que estarmos em remoto e depois, se calhar, encontramo-nos uma vez por trimestre, três a quatro dias para o *retreat*, será que isso chega? Será que as pessoas querem estar todos juntos num sítio?

Vamos ter vários escritórios espalhados pelo mundo inteiro porque agora recruta-se em todo o lado e para mim são esses os grandes desafios e as pessoas, por exemplo, eu vejo muita gente em Frankfurt que já não quer ficar em Frankfurt ou não querem ir para Frankfurt por não ser uma cidade muito atraente e toda a gente quer vir para Lisboa por causa do tempo, da praia e da comida, enfim. E isto vai criar um desequilíbrio se depois as equipas ficarem todas aqui, mas depois como é que vamos manter o *DNA* da empresa se estamos dez pessoas espalhadas pelo mundo fora.

Acho que este desafio é reter o talento com este equilíbrio porque as pessoas, hoje em dia, acho que ter o remoto vai ser um grande *kicker* para quem está à procura de novos recursos e as pessoas querem ter essa flexibilidade e o reter talento acho que passa por ter essa flexibilidade e agora como fazer um balanço disso acho que vai ser difícil. Eu acho que cinco dias por semana, acho que essa realidade já não existe. Ninguém vai cinco dias para o escritório. Eu penso que isso vai deixar de existir. Claro que perdes um bocadinho, do género, há coisas que já não se proporcionam, por exemplo, há dias que estavas super cansado, mas que tinhas que ir para o escritório e ias lá fazer *facetime*, mas ias e se calhar havia ali coisas que surgiam espontaneamente que nunca teriam surgido em conversas se não fôssemos ao escritório ou se tivesse muito ocupada em reuniões e acho que isso se vai perder.

Anexo C – Entrevista Renato Póvoas

Pergunta 1 - A pandemia da COVID-19 teve um grande impacto em todas as organizações e provocou muitas mudanças. Como é que a sua organização lidou internamente com a pandemia?

Renato Póvoas (RP) - Como é que nós lidamos com a pandemia? Basicamente fomos para casa. Acho que foi assim quando toda esta situação começou, fomos para casa. E começamos a trabalhar remotamente e também foi a melhor forma de salvaguardar a saúde de todos. E foi isso que nós decidimos ir para casa, trabalhar remotamente através de canais de comunicação que temos na agência através das reuniões de *Zoom*, através do *Google Meet*, através do *Chat* e foi desta forma que trabalhamos e continuamos a trabalhar de forma muito colaborativa, porque é dessa forma que uma agência trabalha só com a colaboração e a proximidade entre todos é que se consegue levar os projetos a bom porto é, mas foi nessa perspetiva, ou seja, tentar manter as dinâmicas possíveis, obviamente, com mais reuniões virtuais, mais pontos de situação entre os grupos de trabalho, também para perceber o que é que cada um anda a fazer, é importante e com reuniões de equipa alargada de forma regular.

Pergunta 2 - Como consequência da pandemia, o que é que mudou nas formas de trabalhar dentro da sua organização?

RP - Com pandemia como nós fomos todos para casa, obviamente que as dinâmicas presenciais foram anuladas, não é? Foram canceladas, ou seja, tivemos que ter novas dinâmicas, novas mecânicas de colaboração, mas à distância. Obviamente que ao início foi um pouco mais difícil porque não estávamos habituados a esta dinâmica e tivemos que intensificar as reuniões virtuais e certas reuniões que tínhamos presenciais tivemos que passá-las para um modelo mais virtual atualmente digital. E o que é certo é que as coisas correram bem e com o tempo também fomos afinando, fomos melhorando para tentar não perder toda a criatividade e toda a comunicação entre as pessoas e as equipas.

Pergunta 3 - Sente que a mudança organizacional provocada pela pandemia alterou a sua forma de liderança? Se sim, em que sentido?

RP - Obviamente que temos que nos adaptar sempre porque uma coisa é estar na agência de segunda a sexta, das 9h00 às 18h00, outra coisa é estar mais à distância. Obviamente que há coisas que foram alteradas, determinados pontos de situação, determinadas reuniões, obviamente que foi uma liderança mais a distância, mas também é por isso que contratamos pessoas e confiamos nas pessoas para que realmente possam levar os projetos a bom porto e não seja necessário andar entre aspás, sempre em cima delas a verificar se está tudo feito e bem feito. Obviamente que é uma liderança mais à distância, mas sempre com a proximidade que as pessoas penso que passou para as equipas e para as pessoas que se precisassem de alguma coisa, quer eu quer os meus colegas estaríamos disponíveis para os ajudar.

Acho que isso é mais importante em termos de liderança em que as pessoas, sabendo que estão a trabalhar em casa, sozinhas, não estão sozinhas e efetivamente têm sempre um colega próximo, têm sempre o seu responsável direto próximo à distância de uma chamada ou de uma chamada virtual. Acho que isso é mais importante, essa segurança para que as pessoas não se sintam realmente sozinhas e acho que quando são confrontados com algum tipo de problema e possam, recorrendo a outros, arranjar essas soluções que precisamos para o dia a dia.

Pergunta 4 - O teletrabalho foi implementado pela maioria das empresas. A liderança teve que ser executada remotamente. Que desafios considera que o teletrabalho trouxe para a sua liderança como forma de liderar à distância?

RP - Os desafios são sempre o dia a dia. Nós também no mundo empresarial numa forma presencial também temos desafios e temos que saber solucionar e procurar planos A, B, C e por aí fora, não é? E temos que arranjar soluções no dia a dia. E, nesta forma também à distância também obviamente que há sempre situações que vão surgindo, há sempre desafios e temos que os contornar e, independentemente do tipo de problema, falando com as pessoas acho que é fundamental que as pessoas realmente saibam o que é que está a acontecer na agência, o que é que vem sendo implementado, quais são os planos futuros, a curto médio

prazo e terem também essa informação para terem essa segurança e estarem no dia a dia descansadas nas suas funções.

Acho que isso é o mais importante, haver essa comunicação bidirecional não só dos líderes para com as pessoas como vice-versa. Acho que é importante ter esses canais abertos e estarmos sempre disponíveis para ouvir as pessoas, porque depois os problemas obviamente vão surgindo e vamos tentando solucionar da melhor forma, tendo enquanto a natureza dos problemas.

Torna-se muito mais fácil estarmos aqui todos juntos, como eu já disse de segunda a sexta, das 9h00 às 18h00 do que estarmos à distância porque nós já somos um grupo considerável de pessoas, temos aqui diversas áreas de intervenção, as pessoas precisam e trabalham em conjunto porque muitas vezes nem sempre trabalhamos sozinhos, a maior parte das vezes dependemos de outros para concretizar a tarefa ou o projeto e por isso há esses desafios de não estarmos ao lado na secretária e perguntar “O que é que achas disto? Isto está bem assim? É mais amarelo ou mais vermelho?” há essa dificuldades do dia a dia, mas felizmente hoje em dia temos ferramentas, nomeadamente as videochamadas e o Chat que é importantíssimo para aquelas questões mais pequeninas, mas que têm que ser feitas e tem que ser solucionadas e evita muitas vezes o telefone, mas pronto essas ferramentas vêm nos ajudar no dia a dia, mas obviamente que foram colocados desafios grandes do ponto de criatividade e de integração das diversas disciplinas dentro de uma agência. Obviamente que isso foi mais difícil, mas lá está, é um processo. Ao início foi mais difícil agora passado um ano e meio, dois anos a coisa está mais diluída e está mais simples e vamo-nos habituando, mas felizmente estamos de volta de forma híbrida.

Pergunta 5 - Que papel, numa visão geral, acha que teve a comunicação interna nesta mudança organizacional?

RP - O papel da comunicação interna foi fundamental e acho que já referi isto, a comunicação entre as pessoas foi fundamental porque de um dia para outro cada um foi para as suas casas e cada um estava na sua ilha e numa agência de comunicação temos que funcionar de forma muito colaborativa e, por isso, a comunicação interna, a minha

comunicação interpares foi fundamental para o bom desempenho das funções no dia a dia, foi fundamental a comunicação interna em termos de mecanismos de proximidade, foi fundamental para o trabalho no dia a dia e também para dinâmicas mais gerais em termos de liderança e de crescimento da agência.

Pergunta 6 - Para terminar, quais são os seus principais desafios como líder nesta fase da pandemia e perante a possibilidade de a pandemia terminar?

RP - Os grandes desafios é realmente tentar levar sempre as coisas a bom porto e que as pessoas sintam realmente, estejam tranquilas, em termos de saúde porque todos nós conhecemos pessoas e eventualmente nós fomos apanhados pela COVID-19 e a nuvem continua aqui, não é? Apesar da vacinação, acho que é fundamental as pessoas estarem tranquilas, sentirem-se bem onde estão a desempenhar as suas funções, seja na agência, seja em casa, agora com este sistema híbrido, é fundamental que as pessoas estejam tranquilas. E, por isso, o grande desafio é realmente ter as pessoas tranquilas, pessoas motivadas para continuar a desempenhar as suas funções e fazerem projetos que lhes deem prazer no dia a dia e obviamente apresentando resultados aos clientes e acho que isso realmente é fundamental e estamos bem neste sistema misto híbrido, mas o importante é realmente as pessoas estarem bem, porque se tivermos a cabeça um bocadinho limpa e arrumada tudo o resto fica mais facilitado.

Por isso é fundamental do nosso ponto de vista em termos de liderança e de agência dar essas condições às pessoas para que estejam bem. Temos todas as condições aqui na agência, em termos de higiene e segurança, para que as pessoas realmente estejam bem e possam trabalhar de forma tranquila. É isso que se pretende e os desafios são mesmo esses do ponto de vista de liderança é tentar perceber realmente essa questão da COVID-19 se termina, se não termina, qual é também evolução disto para também depois nós irmos adequando as nossas medidas e o nosso plano de atuação, tendo em conta que o foco são sempre as pessoas, isso é que tem sempre que ser salvaguardado e dentro desse foco adaptarmo-nos em função do contexto.

Anexo D – Entrevista Rodrigo Costa

Pergunta 1 - A pandemia da COVID-19 teve um grande impacto em todas as organizações e provocou muitas mudanças. Como é que a sua organização lidou internamente com a pandemia?

Rodrigo Costa (RC) - Eu diria que, em primeiro lugar, numa perspetiva obviamente bastante reativa, e com um foco muito claro naquilo que consideramos que era o principal, que era assegurar a segurança dos nossos trabalhadores e de todos os que trabalhavam na companhia e assegurar a manutenção de toda a cadeia de produção para garantir que, obviamente, a nossa indústria, ficou sempre considerada dentro daquilo que são bens de primeira necessidade e que não ficasse comprometida, portanto, com toda esta parte, com tudo isto que aconteceu, portanto, eu diria que esse foi o primeiro foco é o foco principal.

Depois houve um segundo foco que esteve também muito presente connosco, que foi tentarmos contribuir com aquilo que era a nossa mestria e aquilo que nós saberíamos fazer de tentar de alguma forma contribuir para a sociedade e para minorar o impacto daquilo que são estes efeitos da pandemia junto dos nossos *stakeholders* e junto da sociedade em geral e portanto para isso desenvolvemos aqui, obviamente várias iniciativas, nomeadamente de oferta de produto bastante extensível de muitos, muitas milhares de unidades, desde águas e sumos a todos os profissionais de saúde e a entidades em contato direto com esta luta à pandemia. E depois junto de um dos sectores que foi provavelmente dos sectores mais afetados do ponto de vista económico com esta situação, que foi o setor de consumo e de restauração fora de casa.

Portanto, são nossos parceiros muito relevantes para o nosso negócio e obviamente, quando reabriram passados os primeiros meses de confinamento sentimos de facto que os devíamos ajudar. E implementámos um programa chamado Portas Abertas no qual consistia aqui em algumas vertentes, nomeadamente facilidade de crédito para poderem fazer face às suas necessidades de tesouraria e uma oferta muito alargada de produto que acabou por chegar a mais de 9 mil pontos de venda em que o objetivo era, sem qualquer tipo de compromisso nós ajudarmos a repor stocks que tinham ficado de alguma forma obsoletos com esta situação da pandemia e ajudarmos a arrancarem com o negócio e, portanto, foi muito nestes três

vértices que nós centramos a nossa atuação, portanto, nas nossas pessoas, na nossa atividade e nos nossos parceiros e naqueles que estavam a lutar face à pandemia.

Pergunta 2 - Como consequência da pandemia, o que é que mudou nas formas de trabalhar dentro da sua organização?

RC - Eu costumo dizer que esta pandemia parece que escolheu o ano e a altura certa para aparecer, porque eu não consigo imaginar o que é que seria esta situação há cinco anos, como é que nós nos poderíamos adaptar. Ou seja, o que eu acho é que houve aqui uma coincidência entre este acontecimento e ao mesmo tempo, um estado de maturação de tecnologia, nomeadamente tecnologias de comunicação que permitiram às organizações e organizações como a nossa um continuar da sua atividade. Obviamente dentro de, não vou dizer dentro de uma normalidade, mas dentro daquilo que sequer possível de fazer, por via de uma lógica de comunicação remota que sentimos que obviamente estava pronta para ser executada e para ser implementada, porque estamos a falar obviamente dos meios que nós estamos a utilizar neste momento, como o *Teams* ou como o *Zoom* e, portanto, toda a facilidade que existe na comunicação, digamos, quase presencial, não é? É virtual, mas é quase presencial e permitiu de alguma forma, criar aqui uma cola entre as equipas.

Portanto, nós implementarmos desde logo o teletrabalho assim que sentimos que foi declarado este, digamos, este recolher e dentro desse teletrabalho houve de facto uma, digamos, *empowerment* das várias equipas e das várias direções para se poderem organizar com as suas equipas aquilo que seria um regime de teletrabalho. E nesse regime de teletrabalho em primeiro lugar acho que houve sempre uma grande preocupação de todas as direções de ter um acompanhamento próximo das suas pessoas. Ao início eu acho que, de facto, fruto de algumas perceções um bocado antiquadas houve alguma desconfiança em relação à *performance* das equipas neste regime, por sentirem que a distância e o estarem fora, se calhar, fazia-nos perder aqui uma ilusão de controlo que achávamos que tínhamos e que as pessoas pudessem produzir menos por estarem em casa.

E de facto, aquilo que nós vimos foi um bocado, o oposto, ou seja, o principal problema que tivemos não foi de termos pessoas a produzir menos foi exatamente de as pessoas não conseguirem gerir tão bem os seus tempos de trabalho e pessoais dentro de casa, como gerem numa empresa, porque numa empresa, nós entramos no trabalho de uma determinada hora e saímos a uma determinada hora, mudamos o chip e vamos para casa. Portanto, está aqui uma mudança natural de chip e em casa é um pouco difícil, os horários começaram-se a esbater um pouco, começou a ver um pouco, digamos, menos de disciplina em termos de saber quando desligar e as pessoas frequentemente desligavam às 19h00/ 20h00/ 21h00 da noite sem se darem conta disso. E, portanto, acho que esse foi um dos principais temas ou dos principais temas a gerir com as equipas, esta lógica de proximidade, como é que mantemos a proximidade ativa que isso é que gera cultura e obviamente essa cultura de *performance* nós queremos e, por outro lado, as pessoas não conseguem gerir tão bem a diferenciação entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer, o tempo de família, de amigos que obviamente todos nós precisamos e, portanto, eu diria que esses foram os principais desafios.

Pergunta 3 - Sente que a mudança organizacional provocada pela pandemia alterou a sua forma de liderança? Se sim, em que sentido?

RC - Sim, acho que alterou um pouco, obrigou-me obviamente a ser mais proativo na procura das pessoas, ou seja, muitos dos contactos que eram tidos informalmente que são muito ricos, que nós temos presencialmente com as pessoas foram contactos que desapareceram, aqueles contactos de corredor de passar no escritório, passar numa mesa e falar com uma pessoa e com outra geraram uma ideia, aquelas pequenas conversas que às vezes parecem insignificantes, mas que são muito importantes para nós conseguirmos de facto, ter visões diferentes e trabalhar a cultura com a equipa.

Isso desapareceu. Portanto, essa parte de facto foi muito importante eu tentar recuperar um pouco disso mesmo que seja virtualmente, portanto, organizar reuniões apenas ou conversas apenas para as pessoas desabafarem, de falarem um bocado como é que se estão a sentir, procurar mais aquelas pessoas que não são tão comunicativas e procurar saber mais de como é que elas estão de uma forma mais proativa. Ou seja, obrigou-me a dedicar mais tempo na

procura das pessoas e isso foi algo que, de facto, constituiu aqui uma mudança relativamente forte na minha postura de liderança, digamos no global.

Pergunta 4 - O teletrabalho foi implementado pela maioria das empresas. A liderança teve que ser executada remotamente. Que desafios considera que o teletrabalho trouxe para a sua liderança como forma de liderar à distância?

RC - Os maiores desafios foi reinventar um pouco as formas e os momentos de comunicação, ou seja, nós recorrentemente sentíamos que era importante ter determinados momentos, digamos, de partilha de planos com as equipas, momentos presenciais que muitas vezes misturavam isso com ações de *teambuilding*, com ações de integração e, portanto, não tendo hipótese de o fazer houve uma maior exigência naquilo que são as iniciativas e as ações que nós fazemos de partilha, portanto, e nós consideramos a partilha de informação, a partilha de objetivos e de resultados, algo que é muito relevante naquilo que é a motivação destas equipas e portanto toda essa partilha teve que ser reinventada e toda essa lógica de liderança e de motivação das pessoas teve de ser reinventada, portanto, é mais exigente para mim, ou seja, foi mais exigente enquanto líder essa componente porque ao mesmo tempo que a distância existia também existia um impacto muito forte no negócio e, obviamente, sendo nós uma das empresas que ficou afetada do ponto de vista de negócio.

Sabemos que houve empresas que ficaram beneficiadas, houve empresas que sofreram pouco e houve empresas que ficaram afetadas, embora em graus diferentes. Não sofremos o impacto da hotelaria que teve quebras de 90%, mas também não, sofremos o *boom* da eletrônica, que teve aumentos de mais de 100%, portanto, nós ficamos aqui de facto numa situação complicada porque nós dependemos muito do *Horeca* e, portanto, tivemos que conjugar, por um lado, esta distância com uma motivação das equipas dentro do contexto de crise.

E essa, digamos, eu acho que foi esse feito de facto o maior desafio, como é que conseguimos ao mesmo tempo estruturar o trabalho das equipas num contexto de mudança radical de planos, que foi aquilo que existiu e ao mesmo tempo de crise no negócio, e essa contínua motivação, fazer as pessoas verem que haverá luz ao fundo do túnel, obviamente, tentar dar

perspetiva, dar essa esperança foi muito importante para chegarmos um bocado ao fim desta fase que sentimos que já estamos a caminhar para o fim deste processo. E sentimos que chegamos a esta fase com as equipas, se calhar até mais fortes e mais unidas do que quando entramos.

Pergunta 5 - Que papel, numa visão geral, teve a comunicação interna nesta mudança organizacional?

RC - Teve um papel bastante importantes porque de facto ganha um papel redobrado porque a partir do momento em que as pessoas perdem estas interações mais informais que fazem parte da vida e da cultura da empresa, a necessidade de comunicação interna ao mesmo tempo que passamos por uma época de dificuldades torna-se fundamental porque o sentimento de isolamento por parte de várias pessoas foi uma realidade e é uma realidade.

Eu acho que essa dinâmica de comunicação interna ganha mais importância porque para as pessoas exatamente não se sentirem tão isoladas, sentirem o propósito da companhia de uma forma mais próxima, mais no dia a dia e sentirem que, obviamente, aquilo que é o trabalho que estamos a fazer, apesar de estarmos numa situação de crise, tem reflexo e tem resultados e que nos prepara para o futuro. Portanto, eu acho que de facto é um papel bastante mais relevante, ou seja, teve um papel bastante mais relevante do que se calhar teria até então.

Houve uma reinvenção nas formas de comunicar, fizemos reuniões de quadros virtuais que recuando aqui a novas formas e a novas tecnologias, introduzimos dinâmicas de formação virtual também nós, ao mesmo tempo que esta pandemia existiu, a Sumol - Compal lançou a sua Academia e a parte do pilar de negócio lançámos a Academia numa forma 100% virtual e, portanto, toda esta reinvenção também na lógica, não apenas de comunicação, mas também de formação das pessoas eu acho que foi de facto aqui um abrir de novas perspetivas.

De repente as coisas também ficaram mais fáceis porque a não necessidade de haver formações presenciais, eu acho que contribuiu para aumentar esta dinâmica e esta lógica de comunicação, porque há mais flexibilidade, obviamente, as pessoas não tendo que se deslocar para todos os sítios têm mais tempo e mais flexibilidade e, portanto, isso também

ajuda a que se consigam enquadrar novas dinâmicas e aumentar até o fluxo e o ritmo de comunicação.

Pergunta 6 - Para terminar, quais são os seus principais desafios como líder nesta fase da pandemia e perante a possibilidade de a pandemia terminar?

RC - Então nós agora entramos numa nova fase e nós antecipamos que 2021 fosse um ano relativamente linear no caminho para a normalidade e em janeiro percebemos que não ia ser assim e, portanto, mais uma vez em janeiro tivemos que rever uma parte dos planos que tínhamos definidos e estruturamos um bocado esta lógica em três fases, portanto um primeiro quadrimestre, uma lógica de confinamento 2.0, portanto, um novo confinamento que para muitos até foi mais duro do que o primeiro. Depois uma segunda fase que chamamos um bocado a nova Primavera, ou seja, em que iríamos sair paulatinamente desta situação e com a taxa de vacinação aumentar de forma mais incremental e estimamos essa fase até final de agosto e eu acho que estamos neste momento a fazer a transição dessa fase de nova Primavera para uma fase de pós-pandemia e passar para uma lógica de endemia que passa a ser uma doença endêmica como há muitas outras e a recuperação cada vez mais regular do nosso ritmo de vida. Portanto nós com essa estruturação de planos conseguimos dar aqui e fazer uma porta para uma perspetiva de maior futuro.

Portanto, neste momento eu diria que os grandes desafios da liderança durante 2021 já não eram tanto de como lidar com a pandemia eram e foram mais numa perspetiva de como é que vamos estruturar daqui para frente, como é que vamos estruturar os nossos desafios de pós-pandemia daqui para a frente e, portanto, foi isso que e é isso que está muito naquilo que são as minhas preocupações e aquilo que foi a nossa visão. Nós, entretanto, também tivemos uma reestruturação em que aproveitamos para fazer também um reajuste em termos de equipas e de estruturas, exatamente para as preparar para os desafios aqui de futuro. E pronto, no nosso contexto aqui os desafios passam muito por como revitalizar e recuperar o canal de consumo fora de casa, que foi claramente o que sofreu mais e que é estratégico para nós e, que tipo de necessidades é que os consumidores vão emergir desta pandemia, que tipo de mudanças é que vão existir que nos permitam criar aqui mais oportunidades de negócio e de crescimento.

Portanto, são sobretudo estas duas vertentes em que nós nos focamos para podermos perspetivar aqui uma situação de futuro que é de facto essa a lógica que nós já estamos a olhar e que já estávamos a olhar durante este ano. Vamos voltar em breve durante o mês de outubro e iremos fazê-lo numa lógica híbrida porque, entretanto, também durante esta altura fizemos consultas, obviamente, às pessoas para as pessoas também se poderem pronunciar sobre o que é que tem sido a sua experiência e que tipo de modelo viam como preferível no futuro e claramente aquilo que as pessoas nos dizem é que preferem um modelo híbrido que não querem um modelo 100% de teletrabalho. São muito raras as pessoas que dizem que querem um modelo 100% teletrabalho, mas também não querem voltar à obrigatoriedade e à rigidez do anteriormente. No entanto, isto depende muito das áreas da companhia e haverá umas áreas mais rígidas do que outras e há sempre áreas que não conseguem gerir e que não conseguem fazer teletrabalho. Somos uma empresa também, maioritariamente industrial e aí a função, a presença das pessoas é fundamental.

Portanto, na parte da companhia que pode fazer trabalho remoto, o trabalho remoto vai continuar, mas numa lógica híbrida e, portanto, numa lógica de provavelmente três dias por semana na empresa e dois dias por semana em casa. E isso, obviamente, traz aqui desafios que são relevantes, desde logo desafios de como é que vamos estruturar as equipas, vamos ser mais rígidos na abordagem aos dois dias e três ou vamos ser mais flexíveis? Como é que vamos adaptar o espaço, o sistema no escritório para poder ser um espaço amigável tanto para as pessoas que estão lá a trabalhar como para as pessoas que estão em comunicação com outras que estão em teletrabalho e que estão em reuniões. Isto porque o espaço de repente não muda e há aqui desafios de, digamos, de qualidade de trabalho ou de qualidade de vida de trabalho que temos que abordar e que estamos a abordar nesta perspetiva de regresso. E eu diria que estes são assim os principais, eu acho que não há tanto um desafio de motivação porque eu diria que a maior parte das pessoas está de facto motivada para virar um ciclo e entrar num novo ciclo, neste tal ciclo mais híbrido, mas acho que é mais um desafio de criar as condições para que o trabalho continue a ser desempenhado com qualidade de vida para as pessoas.

Anexo E – Entrevista Vanessa Jacinto

Pergunta 1 - A pandemia da COVID-19 teve um grande impacto em todas as organizações e provocou muitas mudanças. Como é que a sua organização lidou internamente com a pandemia?

Vanessa Jacinto (VJ) - Bem eu acho que nós tivemos, por um lado, muita sorte por sermos uma indústria farmacêutica, nós estamos muito preparados para crises, não é? Portanto, nós temos planos de crises, planos de crises que são revistos anualmente. Onde são detalhadas todo o tipo de situações que podem acontecer. E estamos muito preparados para qualquer situação, portanto, obviamente que ninguém está à espera, obviamente que ninguém quer uma crise, mas quando elas acontecem, nós sabemos exatamente o que fazer, como fazer e, por outro lado, conseguimos mais rapidamente adaptar-nos do que outras organizações. Portanto, aí realmente nós tivemos essa sorte.

Portanto nós fechamos, acho que foi dia 16/03/2020 os escritórios e dia 17 de março estávamos a trabalhar em casa *Business as usual*, mesmo em termos de tudo o que é sistemas informáticos, tudo isso a funcionar normalmente. Nós também já tínhamos um conceito de, bem nós interagimos muito com outros países, não é? Nós fazemos parte de uma região, não é em termos organizacionais da empresa. E interagimos muito com outros países e, portanto, já tínhamos também muita capacidade para fazer reuniões virtuais. Fazíamos muito com Amesterdão, onde está no fundo o *management* da nossa região. E também já tínhamos um conceito de nós, não tínhamos que estar no escritório para trabalhar, ou seja, nós temos muitas funções que nós chamamos *customer facing* não é? E, portanto, muitas vezes a pessoa vai ter uma reunião fora com um cliente e depois fica a trabalhar onde estiver ou trabalha no hotel. Nós também sempre viajamos muito, portanto, estamos habituados a trabalhar em hotéis.

Já tínhamos uma filosofia dentro da empresa que cá em Portugal ainda não era muito adaptada, adotada, aliás, porque somos latinos, não é? Nós gostamos é do convívio e de estarmos juntos. Mas, que já era mais adotada noutros países, que é pelo menos uma a duas vezes por semana, as pessoas já trabalhavam em casa. Pronto, isto verifica-se muito na Alemanha e nos nórdicos. Nós aqui, não, portanto para nós, foi por um lado um choque ir

para casa, mas por outro lado, nós tínhamos os recursos todos para trabalhar. Claro que nem toda a gente tem as mesmas condições de trabalho em casa, não é? Por exemplo, eu tenho a sorte de ter um escritório onde eu posso fechar e trabalhar, mas há colegas que não, não é? Têm que trabalhar na sala, têm que trabalhar na cozinha, às vezes estávamos em reuniões e víamos colegas que estavam na sala com o filho ao lado com o marido em frente na mesa de jantar não é pronto.

Ou seja, nós providenciamos tudo o que eram as necessidades em termos de trabalho em casa, porque nós acabamos por fornecer monitores, impressoras, fones e ratos *wireless*, portanto, tudo aquilo que sentimos que as pessoas ainda podiam precisar em casa, que no fundo é aquilo que nós temos no nosso ambiente de trabalho, no escritório, nós fornecemos, portanto, tudo o que a empresa podia fazer. Não podíamos oferecer casas novas. Portanto, eu diria que nesse aspeto foi um choque, mas ao mesmo tempo conseguimos que se calhar fosse mais *soft* do que noutras organizações. O que é que nos preocupou grandemente na altura? Foi o *mood* das pessoas, o *mood* da empresa e o bem-estar.

Pergunta 2 - Como consequência da pandemia, o que é que mudou nas formas de trabalhar dentro da sua organização?

VJ - A forma de trabalhar não mudou por tudo aquilo que eu já disse. O que mudou foi nós, em vez de fazermos as reuniões presencialmente. Bem, o que nós tínhamos era um modelo em que nós tínhamos reuniões presenciais quando era só entre a equipa portuguesa, tínhamos as reuniões virtuais quando tínhamos reuniões com a Alemanha ou com Amesterdão, Alemanha porque é onde está a nossa casa mãe e Amesterdão, porque é onde está o nosso *Middle Management*. E já tínhamos algum conceito de reuniões virtuais com alguns *stakeholders*, mas pouco.

O que mudou foi que se passou tudo a ser virtual. Não é, portanto, o que é que nós fizemos? Nós mantivemos, aliás, até reforçamos tudo o que era, reuniões de equipas. Passámos a ter, eu, por exemplo, no meu caso, passei a ter cafés virtuais todas as segundas-feiras de manhã com a minha equipa. Portanto, nós começámos todas as semanas com café virtual ou apenas para contar o fim de semana ou para fazer um jogo, uma brincadeira. Íamos rodando e cada

semana havia um da equipa que preparava uma brincadeira diferente, pronto, chegámos a fazer *sunsets*, portanto estávamos todos em casa, mas íamos buscar um copo de vinho e estávamos ali na brincadeira e passei a ter muito mais reuniões com a equipa, muito mais reuniões de acompanhamento, isso sim.

Nós *management team*, passámos a estar também nas primeiras semanas do confinamento, reunimos todas as semanas, para ver o que é que precisamos para organização, como é que a organização está? O que é que vamos fazer? O que é que não vamos fazer? O que é que vamos comunicar, o que é que vamos dar? Enviávamos miminhos para a casa das pessoas, víamos como é que partilhávamos, como é que está a nossa equipa, a cada equipa de cada um para ver se podíamos também entre nós trocar no fundo exemplos e boas práticas ou mesmo que não fossem boas, pelo menos práticas, não é? Eu dizia o que estava a fazer com a minha equipa e as minhas colegas também diziam e, no fundo, depois íamos tentando aplicar isso a toda organização.

Portanto, eu acho que o nosso grande esforço foi, em termos do modelo de trabalho não mudou, não é? Quer dizer, a única coisa que mudou foi o veículo, portanto, nós continuamos a contactar os nossos *stakeholders* ou por telefone ou por *Zoom* ou por mensagem. E nós já estávamos a investir muito no digital e investimos ainda mais, não é, portanto, a forma de trabalhar não mudou o que mudou foi, no fundo, os veículos. Mas estávamos muito preocupados com a organização, mesmo com o bem-estar da organização, as pessoas perceberem que a organização estava aqui para as apoiar, para lhes dar tudo.

Criámos ferramentas, tentámos trabalhar o bem-estar psicológico. E depois fizemos uma campanha de comunicação interna que não há palavras. Quer dizer eu neste momento nem consigo ouvir falar em comunicação interna, porque o ano passado eu não sei quantas foram, mas todos os dias, nós mandávamos comunicações, criámos o nosso Arco Íris by *Boehringer Ingelheim* (BI) e, portanto, eram no fundo comunicações positivas, não é? E, portanto, às vezes bastava ser, olha, estão aqui fotografias dos filhos da BI, nós chamamos aos filhos dos nossos colaboradores os filhos da BI, com os arco-íris deles, ou houve um colega que compôs uma música e está aqui a música, ou nós hoje conseguimos junto de médicos, não sei o quê, portanto, tudo o que fosse nós estávamos sempre a pedir às pessoas para partilharem. E

partilhávamos com organização, no fundo, o que nós queríamos era que a organização percebesse que mesmo longe, não estávamos perto. Nós dizemos que na BI somos uma grande família porque a empresa ainda não está cotada em bolsa e ainda pertence à família *Boehringer*. Desde 1885 que a empresa é uma empresa familiar e nós dizemos, trabalhamos numa grande família. E, portanto, trabalhámos muito o conceito de família BI.

Pergunta 3 - Sente que a mudança organizacional provocada pela pandemia alterou a sua forma de liderança? Se sim, em que sentido?

VJ - Eu acho que mantive. Eu estava mais preocupada em estar mais presente, que era algo que eu não tinha tanto, ou seja, como eu tenho aquele conceito de eu tenho a porta aberta e, portanto, interrompem-me quando quiserem. As coisas fluíam, mas eu, eu não estava sempre a ir à procura da equipa e ver ou dos elementos e durante o confinamento eu fiz isso não na perspectiva de estás a fazer? não estás a fazer? Como é que estás? Não. Mas na perspectiva de vamos conversar um bocadinho, estás bem, olha aquilo que nós fazíamos no café quando nos encontrávamos no café. Eu passei a fazer isso de uma forma mais consistente. E, portanto, todos os dias eu tinha que falar com todos os elementos da minha equipa, que era uma coisa que eu não fazia.

Eu diria que foi essa alteração e senti efetivamente que nunca estive tão perto da equipa como estive durante o confinamento e como estou agora. Eu já tinha uma equipa híbrida. Neste momento eu tenho uma equipa em que tenho elementos do escritório, elementos que estão na rua e consegui. Eu acho que a coisa boa do confinamento, houve várias coisas boas. Não é pronto para além das inúmeras coisas más. Mas uma das coisas boas foi eu conseguir, no fundo aproximar muito os colegas que estão na rua dos colegas que estão no escritório e isso foi uma mais-valia, sem dúvida. E é para manter.

Pergunta 4 - O teletrabalho foi implementado pela maioria das empresas. A liderança teve que ser executada remotamente. Que desafios considera que o teletrabalho trouxe para a sua liderança como forma de liderar à distância?

VJ - Eu acho que a grande dificuldade para mim é que através do computador eu não consigo tão bem aferir como é que está a equipa, não é? Enquanto eu entro na sala deles a minha equipa do escritório está toda numa sala. Ainda há bocado, isto porque eu hoje combinei que vínhamos todos cá e que íamos tomar café e aquelas coisas todas, e eu entrei na sala e rapidamente percebi que o *mood* estava cá em cima. Está bem, que viemos todos de férias agora e tal, mas estava aquele *mood* pá que bom estamos juntos. Bora lá, vamos tomar café, a nossa chefe paga o café, aquelas coisas todas.

No computador, eu não consigo aferir tão bem, não é? Primeiro porque é mais difícil e estamos à distância. Não, não, não temos o contato físico, mas também há sempre aquela de "a ligação não está tão boa e, portanto, vou desligar a câmara", ou seja, dificulta eu perceber se tenho algum elemento da minha equipa, que não está bem. Porque eu tenho que cuidar deles. Tenho que cuidar deles, não só da parte do trabalho, mas da parte psicológica e eu diria que essa foi a grande alteração. Eu, se calhar, não tinha tanto essa preocupação no passado porque, se calhar, as coisas também eram mais intuitivas ou pelo menos como nos víamos mais, se calhar eu fazia de uma forma inconsciente. E passei a ter que fazê-lo de uma forma consciente e percebi que é isso que eu vou fazer para o futuro.

Eu vou ter de ter sempre esta forma consciente que eu tenho que estar sempre muito preocupada com eles. Como é que eles estão? Eu felizmente, tenho uma equipa fantástica, uma equipa madura não e, portanto, não tenho que estar preocupada se eles estão em casa se estão a trabalhar ou não? Não tenho, mas a minha preocupação é o bem-estar deles e, portanto, aqueles momentos de se calhar dantes, porque eu tenho sempre imensas coisas para fazer e o tempo é curto e se calhar, não me preocupava tanto em estar meia hora a discutir o tempo ou o que for eu neste momento eu dou essa meia hora.

E, portanto, para mim o que eu mudei do antes para o depois da pandemia foi realmente eu ainda estar mais disponível para a equipa, não só em termos de trabalho, mas em termos da parte social. Não sei o que é que hei de chamar, mas esta componente que não tem a ver com trabalho, mas tem a ver com podemos falar de outras coisas, o podemos relaxar, o podemos e eu saber exatamente a cada momento, se cada elemento da equipa está bem, não está bem, se está cheio de trabalho, está stressado, está sorridente, está bem disposto. Para mim foi um

desafio estar atrás de um computador e conseguir que eles sentissem que eu e a organização estávamos a dar tudo para que o impacto da pandemia fosse o menor possível.

Pergunta 5 - Que papel, numa visão geral, teve a comunicação interna nesta mudança organizacional?

VJ - Eu acho que aí foi transversal, ou seja, todas nós no *Management Team* passámos a estar muito e muito contato com as equipas, muito mais do que estávamos e depois o facto de termos criado o nosso arco-íris todos os dias. Todos os dias durante meses nós mandávamos, claro que depois comecei a ter que espaçar porque depois já não conseguimos inventar mais, não é pronto às tantas depois, os temas esgotam se, mas durante os primeiros meses, durante os três primeiros meses, foram diárias, obviamente que isso também exigiu muito de mim, não é?

E depois outros tipos de comunicações, não é, do que é que estávamos a fazer, do que é que íamos implementar. Havia uma grande preocupação com a força de vendas, porque a força de vendas ainda foi pior porque nós estávamos em casa, mas estávamos a trabalhar, a força de vendas foi para casa e não podia. Quer dizer ou conseguia marcar uma conversa remota com um médico, ou então aquilo que é a atividade core deles, não é? Portanto, para eles foi muito difícil, não é? Nós estávamos muito preocupados, mantivemos todas as condições, não colocamos ninguém em *lay off* para garantir que as pessoas sentiam que havia um futuro. E o futuro? Nós não sabíamos se seriam semanas ou meses, mas que o futuro viria.

Portanto, apostamos muito, muito, muito na comunicação interna partilhámos muito não só o que é que as pessoas estavam a fazer em casa, mas, por exemplo, quando enviamos os materiais para casas, os monitores, as impressoras. Lá convidamos as pessoas a tirar fotografias de como é que estava o espaço em casa, que escritório é que criaram, ou seja, havia muita partilha, muito mais partilha pessoal do que antigamente. E acreditamos que isso fez a diferença, portanto, as pessoas, todos os miminhos que enviávamos toda esta preocupação, as pessoas estavam sempre a agradecer, portanto as pessoas realmente valorizaram o esforço, perceberam que houve um esforço adicional por parte do *Management Team* e da organização, mas que as pessoas valorizaram imenso.

E acho que as pessoas ultrapassaram melhor, claro que havia pessoas. Enfim, que se calhar tiveram, pessoas que vivem sozinhas ou pessoas que depois tiveram familiares que, enfim, que faleceram, ou seja, não foi igual para todos, mas no geral, acho que as pessoas passaram muito bem este ano e meio. As pessoas estavam muito orgulhosas da organização a que pertenciam e as pessoas ainda deram mais. Não é as pessoas que já davam ainda deram mais, não é? Nós não precisamos de nos preocupar se as pessoas iam trabalhar ou não iam ou se alguma coisa falhar, não as coisas não estavam a falhar, as pessoas estavam bem, as pessoas estavam bem. Porquê? Porque a organização estava-lhes a dar aquilo que era preciso.

Agora isto foi a nossa intuição, nós não seguimos nada. Nós *Management Team* reuníamos todas as semanas e decidimos o que é que íamos fazer. Mas era a nossa intuição. E a intuição veio de: nós temos uma família para cuidar. Como é que nós cuidamos da nossa família? Foi por aí. Claro que íamos recebendo também algumas dicas lá de fora, mas foi tudo muito intuitivo. Todos nós somos humanos e nós não temos aquela cultura de hierarquia e de chefias, nós trabalhamos, nós tratamos todos por tu nesta organização. E somos uma equipa, não é? Não é por eu fazer parte do *Management Team*, não é por eu ser diretora da empresa que eu sou a mais do que as outras pessoas. Nós temos muito esta cultura e isso funciona muito bem. Porquê? Porque eu não tenho problema nenhum em mostrar as minhas fragilidades. E eu sou uma pessoa como outra qualquer, portanto eu tenho as minhas dúvidas. Eu tenho os meus receios, eu tenho os meus dias menos bons e eu próprio não tenho respostas para tudo. E quando nós somos transparentes neste aspeto as pessoas sentem-se muito mais envolvidas e sentem-se que até elas próprias, nós recebíamos várias mensagens de pessoas preocupadas, foi tão engraçado.

Nós estávamos muito focadas, eu digo nós eu digo porque somos só mulheres na direção, portanto, também somos um caso único. Mas estávamos sempre muito preocupadas com a organização e de repente, percebemos que a organização estava muito preocupada connosco. Isso foi tão bom, que nós estamos sempre a receber mensagens e emails a dizer, “vocês são fantásticas, mas nós estamos preocupados com você”, “O que é que vocês precisam? O que é que nós podemos fazer? Como é que nós podemos ajudar?” Porque nós trabalhamos na base da transparência mesmo a comunicação foi muito uma comunicação de “ouçam nós também não sabemos, nós também estamos com receios, nós também temos

dúvidas, mas vamos trabalhar e vamos dar o nosso melhor”. Eu acho que isso faz a diferença de mostrarmos que não sabemos o dia de amanhã, mas agora vamos fazer isto, portanto, esta abertura, esta transparência, eu acho que também é a chave do sucesso.

Pergunta 6 - Para terminar, quais são os seus principais desafios como líder nesta fase da pandemia e perante a possibilidade de a pandemia terminar?

VJ - Sim, esperemos que termine, não é porque isto já não se aguenta. É assim, era o que eu estava a dizer no início, nada vai ser como era. E, por exemplo, nós viajávamos imenso. Nós tínhamos muito uma cultura de que as reuniões tinham que ser todas presenciais. Isso acabou. Nós já percebemos que resulta, não é? Nós conseguimos fazer uma reunião virtual perfeitamente, já o fazíamos, mas se calhar podemos fazer muitos mais, e ainda estamos a diminuir a pegada de carbono. Portanto, obviamente que uma das preocupações da *Boehringer Ingelheim* é ser uma empresa sustentável. Não só em termos de trazer novas terapias para o mercado, mas em termos de como é que reduzimos a pegada de carbono, como é que nós contribuímos e como é que nós contribuímos para as comunidades onde temos muitos projetos de responsabilidade social também. E, portanto, faz sentido que nós, o nosso modelo de trabalho acompanhe esses projetos.

O nosso modelo de trabalho vai ser híbrido e definitivamente que o virtual vai estar na ordem do dia. E se eu antes era capaz de investir um dia de trabalho para ir ao Porto falar com um *stakeholder* durante uma hora, hoje em dia já não faz sentido. E eu acho que mesmo os nossos *stakeholders* já perceberam isso, nós conseguimos ser muito mais produtivos se conseguimos marcar muito mais reuniões virtuais e isso também ajuda ao ambiente e, portanto, esse definitivamente vai ser o futuro. Nós estamos a definir agora um modelo híbrido. E esse vai ser o desafio, ou seja, quer a pandemia dure mais uns meses ou menos uns meses. O nosso modelo vai ser híbrido. Nós vamos ter que pensar que o escritório vai ser um espaço de socialização e de cocriação e tudo o resto pode ser feito onde as pessoas quiserem. Nós não podemos esquecer que o virtual não pode substituir tudo.

E nós temos uma cultura dentro da *Boehringer*, que é o *belonging*. Nós sempre trabalhamos muito essa cultura, as pessoas terem orgulho na organização a que pertencem. Portanto, nós vamos ter que encontrar uma forma de num modelo híbrido isso não se perder. Eu acho que isso é que vai ser aqui o grande desafio. É como é que nós mantemos uma empresa unida, mantemos este sentido de pertença, como é que vamos conseguir que as pessoas se vejam se toquem, mas ao mesmo tempo, mantendo o máximo de produtividade possível e o máximo de equilíbrio *work life balance* que é isso que nós queremos, não é? É que eu possa gerir a minha vida familiar da melhor forma, mas que também não me afaste demasiado da empresa para depois de repente nos tornarmos aqui um bocadinho robôs. Portanto, eu diria que isso vai ser um grande desafio. É, como é que nós passamos de um modelo em que estamos sempre no escritório ou em viagens para um modelo híbrido sem perder aquela cultura e aquele sentido de pertença que nós tínhamos.