

Elves de Ceita Vicente d'Almeida

Liderança eficaz em tempos de pandemia: estratégias de comunicação eficazes em contexto de conflito

Orientadora: Professora Doutora Maria Helena Gonçalves Martins

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

Elves de Ceita Vicente d'Almeida

Liderança eficaz em tempos de pandemia: estratégias de comunicação eficazes em contexto de conflito

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do grau de mestre no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 24 de Novembro de 2022, perante o júri, com o Despacho de Nomeação N° 328/2022, de 28 de outubro de 2022, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa;

Arguente: Prof^a. Doutora Rosa Isabel da Costa Vicente Rodrigues;

Orientadora: Prof^a. Doutora Maria Helena Gonçalves Martins

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu amigo Miro Ramos que já não se encontra em vida e a todos que um dia amei e amo.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, Evaristo Amaral d'Almeida e Izabel Vicente Fernandes d'Almeida, por terem conseguido me manter na linha, por terem apostado seus recursos nos meus estudos, por nunca me desampararem, sempre presentes na minha vida apesar da distância, me dando forças para enfrentar e vencer essa etapa da minha vida acadêmica, em Portugal.

Os meus agradecimentos são direcionados, também, aos meus irmãos Ednaldo de Ceita Vicente de Almeida, Eydnilsa de Ceita Vicente de Almeida, Eiduney Ceita Vicente d'Almeida e Eydvaldo Ceita Vicente d'Almeida, pela amizade, carinho e suporte durante o todo período.

Gostaria muito de agradecer a minha orientadora, Prof. Dra. Maria Helena Gonçalves Martins, pelo incentivo acadêmico, pelo conhecimento compartilhado ao longo do curso bem como em todo o processo até a conclusão desta dissertação.

Expresso também os meus sentimentos de gratidão a minha coorientadora, Prof. Dra. Diana Dias pelas indicações e orientações dadas.

No que diz respeito ao apoio afetivo e emocional, tenho a maior gratidão pela minha namorada, Sara Laine Barbosa Neto Carvalho.

Aos meus amigos: Ricardo Carvalho, Vadilson Castro, Eduardo Pereira, Dalton Martins, Dayana Andrade, Luís Lima e Casimiro Aurora, agradeço por proporcionarem minhas melhores risadas, pela energia, motivação, amizade, por acreditarem no meu potencial e pela camaradagem de sempre.

Resumo

Este estudo tem como objetivo principal tentar perceber quais as principais estratégias e posturas que os líderes adotaram durante o novo normal, através da questão de investigação: “*quais as principais preocupações e estratégias dos gestores portugueses em situações de conflito, com especial foco na crise desencadeada pela pandemia COVID-19*”. Para desenvolver este estudo foram utilizadas 37 entrevistas estruturadas a pessoas de várias partes do país com recurso à Técnica do Incidente Crítico, de modo a perceber como e quais os comportamentos e estratégias de gestão de conflitos os líderes adotaram durante o cenário de crise pandémica.

Os resultados da análise qualitativa apontam que os líderes adotaram uma abordagem humanizada focada nas pessoas, demonstraram preocupar-se essencialmente com o seu bem-estar e a sua motivação. Em situações de conflito ou atrito, tendiam a resolvê-las através de estratégias comunicacionais sempre procurando manter contacto pessoal com as pessoas apesar das implicações/impactos emergidos. Ou seja, tenderam a compreender a situação e exercer certa influência nos seus liderados através da comunicação, ainda que esta fosse mais face ao contexto de confinamento. Os resultados indicam ainda que foram criadas e/ou geridas a empatia e a confiança, o que parece ter permitido de certa forma gerir a situação de conflito, apesar do contexto ser novo tanto para eles, como para os seus liderados. É de salientar, que os líderes ouvidos parecem não ter deixado o silêncio e caos tomarem conta da situação, pelo contrário, demonstraram que os seus liderados, as pessoas não estavam sozinhas, desamparadas. Ou seja, o contexto de confinamento que leva ao teletrabalho acabou por ser compensado pelo manifesto interesse dos líderes no bem-estar dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Liderança; Líder eficaz; Comunicação; Pandemia; Conflito e Crise.

Abstract

The main objective of this study is to try to understand what are the main strategies and postures that leaders adopted during the new normal, through the research question: *“what are the main concerns and strategies of Portuguese managers in conflict situations, with a special focus on the crisis triggered by the COVID-19 pandemic”*. To develop this study, 37 structured interviews were used with people from various parts of the country using the Critical Incident Technique, in order to understand how and what behaviors and conflict management strategies the leaders adopted during the pandemic crisis scenario.

The results of the qualitative analysis show that the leaders adopted a humanized approach focused on people, showed that they were essentially concerned with their well-being and motivation. In situations of conflict or friction, they tended to resolve them through communication strategies, always trying to maintain personal contact with people despite the implications/impacts that emerged. That is, they tended to understand the situation and exert a certain influence on their subordinates through communication, even if this was more in the context of confinement. The results also indicate that empathy and trust were created and/or managed, which seems to have somehow allowed them to manage the conflict situation, despite the context being new both for them and for their subordinates. It is noteworthy that the leaders heard do not seem to have let the silence and chaos take over the situation, on the contrary, they showed that their leaders, people were not alone, helpless. In other words, the context of confinement that leads to teleworking ended up being offset by the leaders' manifest interest in the well-being of their employees.

Keywords: Leadership; Effective leader; Communication; Pandemic; Conflict and Crisis.

Índice

Resumo 5

Abstract 6

Introdução 11

Objetivos da investigação 11

1. Revisão da literatura..... 13

1.1. Liderança 13

1.1.1. Liderança eficaz..... 14

1.2. Contexto Pandémico 19

1.3. Liderança e Crise 19

1.4. Liderança e conflito..... 21

1.5. Liderança e comunicação 24

1.6. Comunicação 25

1.6.1. Comunicação eficaz..... 28

1.7. Comunicação em contexto de crise/conflito 30

1.8. Comunicação eficaz em contexto de liderança (especialmente em momentos de crise) 31

1.9. Estratégias comunicacionais de gestão de conflitos..... 33

Sumário 37

2. Metodologia..... 38

2.1. Natureza da pesquisa 38

2.2. Procedimento de recolha de dados..... 38

2.3. Análise dos dados 39

2.4. Amostra 40

2.5. Resultados 43

2.5.1. Os elementos-chave de uma boa liderança/liderança eficaz na perspetiva dos gestores portugueses..... 43

2.5.2.	Principais desafios em contexto pandémico, relativamente às suas equipas, na perspetiva dos gestores portugueses	45
2.5.3.	Estratégias de gestão em contexto pandémico por parte dos gestores portugueses	47
2.5.4.	Estratégias de gestão de conflito	49
2.5.5.	Estratégias e cuidados comunicacionais	51
2.6.	Discussão	52
3.	Conclusão/Considerações finais	55
3.1.	Limitações do estudo	56
3.2.	Sugestões para estudos futuros	56
	Referências	57
	Apêndices.....	65
	Apêndice 1 - Variação da formação base	65
	Apêndice 2 – Resultados da categoria 1 – Líder eficaz	66
	Apêndice 3 - resultados da categoria 2 - Impacto do COVID-19.....	70
	Apêndice 4 – Desvantagens da COVID-19.....	72
	Apêndice 5 – Vantagens da COVID-19	73
	Apêndice 6 – Resultados da categoria 3 - Esteve atento/a a:.....	74
	Apêndice 7 - resultados da categoria 4 - Preocupações	75
	Apêndice 8 - resultados da categoria 5 - Estratégias.....	76
	Apêndice 9 - resultados da categoria 6 - Conflito.....	78
	Apêndice 10 - resultados da categoria 7 - Comunicação	80
	Apêndice 11 – Guião de entrevista.....	83

Índice de figuras

Figura 1 -Processo da comunicação	27
Figura 2 – Género/sexo dos entrevistados	41
Figura 3 – Variação da idade dos entrevistados	42
Figura 4 – Nível académico.....	42
Figura 5 - Principais destaques relacionais entre as categorias	53
Figura 6 - Nuvem de palavras	53

Índice de tabelas

Tabela 1 - Componentes da inteligência emocional.....	17
Tabela 2 - Definições de conflito encontradas na literatura	22
Tabela 3 – Participantes do estudo	40

Introdução

A simbiose entre liderança e comunicação é inegável e tem sido alvo de múltiplos estudos (Sousa, 2015). Se, por um lado, os líderes precisam de competências eficientes de comunicação para transmitir as suas visões, missões e planos, bem como para gerir quotidianamente uma equipa (especialmente em situações de conflito), por outro lado, aqueles que apresentam competências comunicacionais mais efetivas tendem a surgir como líderes em algumas circunstâncias (McKeown, 2014). Em contexto de conflito e de crise, em que as circunstâncias se alteram e as regras, expectativas e procedimentos tendem a ficar mais confusos e ambíguos, o papel da comunicação na liderança é ainda mais importante (Cunha & Rego, 2020), dado que os líderes veem aumentado exponencialmente o seu papel enquanto fontes de informação, decisão e gestão de conflitos (Kotter, 2017).

Neste trabalho propomos explorar as principais preocupações e estratégias dos gestores portugueses em situações de conflito, com especial foco no contexto da crise desencadeada pela pandemia COVID-19.

Num contexto em que cada vez mais se refere a fundamental importância do desenvolvimento de *soft skills* por parte dos gestores, sobretudo dado o seu papel de líderes (Carreira, et al., 2020), é incontornável perceber-se quais as práticas, lógicas e estratégias referidas por quem gere instituições no contexto português, de modo a identificar padrões, boas práticas e pontos chave que melhorem o funcionamento das equipas e das empresas.

Esta dissertação começa por explorar o que a literatura já oferece: definições dos conceitos chave e a relação de interdependência entre os mesmos, e indícios de boas práticas de comunicação em situação de crise e de conflito por parte dos gestores. Depois, usando o método dos incidentes críticos, propõe explorar as práticas mais frequentes dos gestores portugueses entrevistados, sendo apresentada a secção de metodologia (análise, resultados, discussão). O trabalho termina com a secção de conclusão (incluindo limitações do estudo e estudos futuros) e as referências bibliográficas consultadas.

Objetivos da investigação

Tendo como temática do presente estudo a liderança eficaz em tempos de pandemia: estratégias de comunicação eficazes, a questão de investigação a que pretendemos responder é:

Q1: *Quais as principais preocupações e estratégias dos gestores portugueses em situações de conflito, com especial foco na crise desencadeada pela pandemia COVID-19?*

Esta questão tem o intuito de compreender melhor a ciência/arte de liderar, especialmente em contexto da pandemia do COVID-19, um contexto de mudanças; no entanto como defendem Cunha e Rego (2020), a incerteza é agora e sempre. A pandemia apanhou (quase todo) mundo desprevenido: o vírus chegou e obrigou a medidas extremas, ilustrando a importância da preparação.

Assim, os objetivos da investigação são:

1. Compreender os elementos-chave de uma boa liderança/liderança eficaz na perspetiva dos gestores portugueses;
2. Compreender os principais desafios, em contexto pandémico, relativamente à gestão de equipas, na perspetiva dos gestores portugueses;
3. Compreender as principais estratégias de gestão em contexto pandémico por parte dos gestores portugueses;
4. Compreender as principais estratégias de gestão de conflito por parte dos gestores portugueses
5. Compreender as principais estratégias e cuidados comunicacionais dos gestores portugueses

1. Revisão da literatura

1.1.Liderança

A liderança é um dos temas mais explorados na área do Comportamento Organizacional (Fraga, 2018), sendo inevitável que existam milhares de definições atribuídas a liderança. Fraga (2018) salienta que existem dois elementos que se parecem destacar: 1) é um feito de grupo ou equipa; 2) compreende um conjunto de influências interpessoais e mútuas, em que são praticadas num determinado contexto mediante um processo de comunicação humana pretendendo obter determinados objetivos específicos. A tarefa da liderança abrange todas as atividades que possam influenciar as pessoas, ou seja, o que gera motivação necessária para colocar em ação o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas (Rodrigues & Perini, 2017), de preferência de forma entusiasta/apaixionada (Hunter, 2013). Fraga (2018) vai ainda mais longe e conceitua que a liderança deveria ser entendida enquanto uma janela para a liberdade das pessoas, em particular daqueles que são liderados, dizendo que a liderança é a arte de dar liberdade às pessoas de modo que elas sejam capazes de fazer o que se solicita delas da forma mais eficiente e humana possível. Deste modo, acaba considerando que a responsabilidade primordial dos líderes é definir a realidade e agradecer na face das responsabilidades mencionadas. A liderança deve atuar enquanto um servidor da empresa e dos seus membros constituintes, originando uma relação de dependência; ou seja, uma boa liderança é medida através dos liderados, quando estes atingem o seu potencial, alcançando resultados esperados/projetados e estando motivados.

Por sua vez Kotter (2017) enfatiza que a liderança é um conjunto de procedimentos que devem viabilizar a criação de organizações/empresas desde a raiz ou as adaptar as circunstâncias significativamente novas. Deste modo a liderança tem o papel de definir com clareza o futuro da organização/empresa (o que ela deve ser) e assim alinhar as pessoas com base na tal visão e impulsioná-las através da comunicação e/ou atitudes e assim gerar motivação de modo a inspirar as pessoas/liderados para fazerem com que a visão primordial definida possa se concretizar apesar dos obstáculos. Ou seja, a liderança pode ser resumida a através das seguintes tarefas/responsabilidades (Kotter, 2017):

- ❖ **Estabelecimento de uma direção** – desenvolver uma visão de futuro – seja a curto ou a longo prazo – e estratégias que permitam/contribuem para a produção de mudanças necessárias a essa visão.
- ❖ **Alinhamento de pessoas** – comunicar a direção em palavras e atos a todos aqueles que necessitam de cooperar para influenciar a criação de equipas e coligações que compreendam a visão e as estratégias e aceitam a sua validade.
- ❖ **Motivação e inspiração** – Energizar as pessoas para ultrapassar grandes barreiras políticas, burocráticas e de recursos às mudanças, satisfazendo necessidades básicas, mas muitas das vezes não realizadas.

Assim, verificamos que o constructo de liderança aparece intrinsecamente relacionado com a noção de influência social (por oposição à noção de imposição). Neste contexto, podemos dizer que é eficaz a liderança que compreende tanto as necessidades das instituições no que toca o seu bom funcionamento e o atingimento dos objetivos definidos, como as necessidades das pessoas enquanto membros de uma organização (Wolff, Cabral & Lourenço, 2013).

1.1.1. Liderança eficaz

Pela sua complexidade, a liderança eficaz pode ser entendida de forma concisa através de dois paradigmas que são comumente aceites por diversos estudiosos, a abordagem comportamental e situacional/contingencial.

A abordagem comportamental, defende que novos comportamentos podem ser desenvolvidos, treinados e aprendidos, implicando que os indivíduos adotem comportamentos de liderança apropriados e assim, sendo capazes de liderar de modo eficaz. Nesta, a eficácia da liderança tem a ênfase acentuada nos comportamentos dos líderes, o que faziam e como faziam, e assim, emergem os três impactantes estilos de liderança: autocrática; democrática e liberal (Lippitt, Watson & Westley, 1958).

Já a perspectiva situacional, defende que os comportamentos que dos quais são e devem ser apropriados para a liderança, por sua vez são dependentes exclusivamente das situações ou cenários concretos em que o líder se encontra. Assim sendo, é de considerar que para liderar, deve-se dar importância à situação atual e ou emergente que se enfrenta,

tendo em conta também, variáveis tais como as características pessoais do indivíduo enquanto líder, características do ambiente e dos subordinados, sejam membros de uma equipa ou grupo. Deste modo, compreende-se que o estilo de liderança deve variar conforme a maturidade dos subordinados e as características da situação (Azevedo & Carvalho, 2014).

Ambas as abordagens apresentadas, referem que o diferencial de qualquer liderança, está nos seus estilos.

No que toca a liderança baseada no estilo autocrático, ocorre uma radical centralização de autoridade e poder de decisão, implicando que os liderados/subordinados não tenham nenhuma liberdade de escolha e autonomia. Tal líder dita as regras, delega tarefas e espera total obediência dos seus liderados. Contudo, equipas/grupos submetidos a tal liderança tendem a apresentar maiores volumes de produtividade, porém tais volumes são acompanhados por diversas evidências de sinais de tensão, frustração e agressividade. Entretanto, tais sinais justificam-se uma vez que tais líderes acabam sendo temidos visto que tem enfoque somente na produção, realização das tarefas (Boaventura, 2016).

Já no estilo liberal, os líderes oferecem oportunidades para que ocorra a tomada de decisão individual ou conjuntiva quando é um feito das equipas/grupos, tendo a sua intervenção apenas quando é solicitada. Dada a sua natureza, tal estilo comumente não se apresenta como eficaz uma vez que este não exhibe grandes níveis de produção ou qualidade de trabalho, verificando-se frequentemente altos níveis de individualismo, desagregação da equipa/grupo, insatisfação, agressividade e existência de sinais de desrespeito ao líder (Caetano, 2017).

Por sua vez no estilo democrático, o líder comunica ativamente, motiva, encoraja a participação das pessoas, os seus liderados preocupando-se com a realização do trabalho, porém, tendo uma atenção em especial focalizada nas pessoas/subordinados. A sua ação junto a equipa, tem como resultado a facilitação e orientação, onde o mesmo ajuda na identificação dos problemas bem como as suas soluções, implicando uma devida e eficiente motivação, comunicação e coordenação das atividades. Como resultado/reflexo, os indivíduos/liderados submetidos a tal estilo de liderança, comumente apresentam consideráveis níveis de quantidade e qualidade de trabalho,

bem como altos níveis de satisfação, motivação, interatividade, responsabilidade e comprometimento das pessoas/liderados (Bento & Maria Isabel Ribeiro , 2013).

Face a tal observação e como inicialmente citado, novos comportamentos podem ser desenvolvidos, treinados e aprendidos e aplicados conforme a situação ou cenário concretos em que o líder encontra. Caso uma empresa precise aumentar a sua eficiência produtiva de modo a elevar os níveis de produção e os funcionários necessitarem de motivações extra, face a este cenário, o líder em causa pode evoluir a sua forma de liderar e assim, adotar um comportamento que atenda tanto as necessidades da empresa quanto dos seus liderados, implicando uma combinação do estilo autocrático com o democrático, assim o individuo tido como líder pode operar de forma eficaz, ou seja, exercendo uma liderança eficaz.

Tal combinação é comumente denominada de liderança bidimensional pelo facto de presumir que as tarefas e as pessoas são dois extremos opostos sendo que os mesmos são inseridos na mesma dimensão, estando inseridas de forma complementar de modo que o individuo em causa, o líder, combine os dois estilos de comportamento simultaneamente (Azevedo & Carvalho, 2014).

Entretanto, Leite (2021), refere sobre a liderança e os seus diferentes paradigmas/abordagem, apresentando a sua evolução, sendo compreendida enquanto diferentes “eras” destacando a abordagem/era transformacional.

Segundo a mesma, Leite (2021), a liderança de tal abordagem/era, procura criar motivação tanto para os líderes como para os liderados através de altos níveis de liberdade, justiça, solidariedade e igualdade, sendo que a mesma se representa a fase mais comprometedora no desenvolvimento da teoria da liderança, que conforme Silva (2020), tal liderança/abordagem, tornou-se uma mudança em evolução/ascensão na área da liderança, tendo como denominada de “nova liderança”.

Uma abordagem/era, em que o líder, é transformador e tem de influência tanto no pensamento como no comportamento dos seus liderados e, no que toca a missão, os objetivos e a estratégia, este, é capaz de impulsionar/instigar comprometermentos nas suas equipas/liderados (Pereira, Aidar & Rosalem, 2021). Tal líder, também é caracterizado enquanto um individuo que é capaz de elevar o nível de consciência dos seus liderados acerca da devida importância dos resultados e do seu peso/impacto, bem como a forma

para os alcançar (Silva, 2020). Dada a sua natureza, a liderança transformacional apresenta traços semelhantes a liderança carismática, visto que segundo Galvão (2015), esta é capaz de despertar e/ou estimular a motivação bem como a satisfação por parte dos liderados a realizarem as suas tarefas, pelo facto de haver uma comunhão de sentimentos de afeição entre ambos, líderes e liderados. A liderança carismática segundo Conger e Kanungo (1998) cit. in Galvão (2015), é definida enquanto um processo que envolve a mudança nos membros da organização de um determinado estado para outro nível de desenvolvimento que é consoante com a visão assumida pelo responsável.

Por sua vez Lovelace e Hunter (2013 cit. in Guimarães, Rouco e Borges, 2015), conceituam a liderança carismática enquanto um dos três estilos da liderança emergente, salientando que os líderes carismáticos têm maior influencia no desempenho criativo dos seus liderados/seguidores, do que os líderes ideológicos e pragmáticos no que toca as tarefas criativas que têm lugar num patamar médio da organização, isto porque, segundo Lovelace e Hunter (2013), os líderes ideológicos emergem em situações caóticas, focando-se numa visão passada e usando experiências negativas, fazendo fortes apelos aos seguidores, e os pragmáticos agem em ambiente estáveis e cria soluções baseadas nas oportunidades e ameaças apresentadas pela situação/contexto e concentram-se na resolução de problemas em vez de uma visão específica, utilizando tanto as experiências positivas como as negativas.

Contudo, face as diversas concepções e abordagens da liderança, importa ressaltar que a liderança eficaz é envolta por variados traços da inteligência emocional – capacidade de nos gerirmos e gerir as nossas relações eficazmente (Goleman, 2020).

Sendo que segundo Goleman (2020), os líderes eficazes controlam diversas componentes emocionais, evidenciadas na tabela 1 que se segue.

Tabela 1 - Componentes da inteligência emocional

Autoconsciência	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Autoconsciência emocional: capacidade de ler e compreender as nossas emoções, bem como de reconhecer o seu impacto no desempenho laboral, nas relações de trabalho e afins ❖ Autoavaliação exata: uma avaliação realista dos nossos pontos fortes e das nossas limitações.
------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Autoconfiança: um sentimento forte e positivo do próprio valor.
Autogestão	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Autodomínio: capacidade de manter sob controle as emoções e impulsos disruptivos. ❖ Fiabilidade: uma constante manifestação de sinceridade e integridade. ❖ Retidão: a capacidade de nos gerirmos e de gerir as nossas responsabilidades. ❖ Adaptabilidade: habilidade em adaptar-se a situações mutantes e em ultrapassar obstáculos. ❖ Orientação para objetivos: o impulso para cumprir um padrão de excelência interno. ❖ Iniciativa: predisposição para agarrar oportunidades.
Consciência social	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Empatia: capacidade de sentir as emoções alheias, compreender as respetivas perspetivas e tomar um interesse ativo nas suas preocupações. ❖ Consciência organizacional: a capacidade de ler as correntes da vida organizacional, criar redes de decisão e orientar-se nas políticas internas da organização.
Sociabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderança visionária: a capacidade de assumir o comando e inspirar os outros com uma visão convincente ❖ Influência: a capacidade de esgrimir uma panóplia de táticas persuasivas ❖ Desenvolver os outros: propensão para valorizar as capacidades alheias por meio de feedback e orientação. ❖ Comunicação: saber ouvir e saber enviar mensagens claras, persuasivas e bem sintonizadas. ❖ Catalisar a mudança: proficiência em introduzir novas ideias e conduzir as pessoas em novas direções. ❖ Gestão de conflitos: capacidade para travar as discordâncias e orquestrar resoluções.

	<ul style="list-style-type: none">❖ Criação de laços: proficiência em cultivar e manter uma teia de relações.❖ Trabalho de equipa e colaboração: competência em promover a cooperação e construir equipas.
--	---

Fonte: Goleman (2020).

1.2.Contexto Pandémico

Em dezembro de 2019, foi descrita a presença de um novo coronavírus na China, especificamente na cidade de Wuhan, vírus denominado SARS-CoV-2, de elevada transmissibilidade humana e responsável pela doença que ficou designada por COVID-19. Rapidamente, e em poucas semanas, atingiu quase todos os continentes, sendo assumida pela OMS (Organização Mundial da Saúde) como uma pandemia, a 11 de março 2020. A pandemia chegou de forma repentina e envolta de incertezas e indefinições o que gerou insegurança nos comportamentos a adotar, quer pelos profissionais de saúde, quer pela população em geral (Leonor, Teixeira, Pereira & Ribeiro, 2022).

Segundo Cunha e Rego (2020), a chegada da pandemia rompeu as operações organizacionais normais e levantou condições económicas parcialmente idênticas às de uma economia de guerra, tanto é que diversos negócios foram interrompidos, investimentos adiados, rotinas organizacionais perturbados, funcionários enviados para casa, contratos rescindidos. O impacto tão grande que, mudou tudo, tornou-se o centro da vida social – nas suas componentes relacional, familiar, económica, política e mediática. Nas empresas e outras organizações, tudo o que se tomava como planeado e adquirido teve que ser repensado. Foi necessário desenvolver formas expeditas de construção de sentido de uma realidade em mudança veloz. Os planos foram substituídos por inúmeras improvisações, e muitas empresas procuraram retocar os seus modelos de negócios ou abraçar novas áreas de negócio para responder às necessidades premente.

1.3.Liderança e Crise

Barreiras são levantadas, novos desafios emergem, o impacto é demasiado grande, a sobrevivência e a continuidade das empresas/organizações e/ou instituições são postas em causa, uma vez que as crises em geral constituem frequentemente grandes mudanças ou alguma ameaça (Kotter, 2017). Assim tais momentos, cenários, tal contexto acaba constituindo um crítico momento de tomada de decisão (Sousa, 2015).

Originalmente, quando se escuta qualquer coisa associada a palavra “crise” remete-se logo a algo negativo e com pensamentos pessimistas, ou ainda como alguns estudiosos, tais como o Cardoso (2012) e Sousa (2015), no que toca a liderança e crise, conceituam que durante tais períodos, a relação entre os líderes e liderados acaba sendo extremamente afetada. Segundo Cardoso (2012), durante tais momentos, cenários, os conceitos, práticas/atitude individuais são comumente descartadas, dando maior atenção e relevância a autoconceitos voltados a coletividade e união. União esta que por sua vez possibilita o aumento probabilístico dos liderados/seguidores aumentarem a confiança e principalmente, fé nos líderes.

Assim, por sua vez, Kotter (2017) enfatiza que as pessoas que passaram por processos difíceis, penosos e não muito bem-sucedidos de mudança muitas vezes chegam a conclusões pessimistas e iradas. Tornam-se desconfiadas em relação aos motivos daqueles que querem as transformações e angustiaram-se a pensar que as grandes mudanças não são possíveis sem uma carnificina; temem que o patrão seja um monstro, ou que muitos dos gestores sejam incompetentes. Depois de assistir a dezenas de esforços para melhorar o desempenho organizacional através de reestruturações, reengenharias, programas de qualidade, fusões e aquisições, renovações de culturas empresariais, reduções de efetivos e realinhamentos estratégicos, chegou-se a uma conclusão diferente. Os dados disponíveis relevam que a maioria das organizações públicas ou privadas podem ser significativamente melhoradas, a um custo aceitável, mas que frequentemente cometemos erros terríveis quando tentamos fazer isso porque a história pura e simplesmente não nos preparou para desafios da mudança. Deste modo, no que toca a mudança, a crise, Cunha e Rego (2020) conceituam a crise enquanto uma oportunidade, uma vez que tais momentos são transformadores tendo como implicância/resultado ou reflexo, oportunidades para se fazer tudo aquilo que antes era difícil de se fazer em tempos de grandes ou alguma estabilidade.

É nestas fases que a liderança revela a sua importância, pois a crise é um processo que não só envolve os líderes como tende a favorecer o surgimento da liderança carismática (Halverson, Murphy & Riggio, 2004). A crise pandémica da COVID-19 em especial, gerou mudanças no contexto que influenciaram a percepção de líderes e liderados, onde um dos maiores é aprender a viver com novos e desconhecidos desafios (Cunha & Rego, 2020). Uma vez tendo o contexto mudado, sendo fruto de uma consequência da crise, o

líder precisa mais do que nunca de exercer a sua influência nos seus liderados, isto através de uma comunicação assertiva e eficaz de modo que instigue confiança e motivação nos seus liderados/seguidores e assim gerando maior credibilidade e estabilidade na organização/empresa, liderados e na própria liderança aplicada/exercida (Nalin & Cassandre, 2016).

A confiança é comumente entendida e interpretada enquanto a base de qualquer relacionamento. Entretanto, Cotta (2010) refere confiança enquanto uma ferramenta, sendo ela necessária e utilizada para a redução da incerteza, visto que a mesma suscita a emergência da possibilidade de criação de pressupostos relativos ao comportamento futuro de outros indivíduos.

Face a tais momentos, os de crise, é imprescindível que o líder cative nos seus seguidores/liderados a confiança e através dela procurar demonstrar que os mesmo têm um suporte, alguém com quem contar e que não estarão sozinhos em tais momentos de grandes dificuldades. Deste modo as pessoas, especialmente enquanto indivíduos liderados, terão tendência a sentir-se valorizadas e compreenderão a importância do trabalho realizado por cada membro constituinte da organização/empresa, e assim como reflexo de tais atitudes, haverá emergência de uma maior segurança e melhores perspectivas do futuro tanto para a continuidade da organização/empresa como dos liderados (Nalin & Cassandre, 2016). Contudo, para que isso ocorra, é necessário os líderes exibam lideranças firmes e determinadas, com posturas comunicativas e humildes de modo que lhes permita compreender a natureza dos desafios inerentes e assim ultrapassá-los com sagacidade (Cunha & Rego, 2020) .

Dada a sua natureza bem como a sua relevância, assim como antes conceituado, em tais momentos/cenários, as práticas individuais são comumente descartadas, dando maior atenção e relevância a autoconceitos voltados a coletividade e união (Cardoso, 2012) . Assim, fica alavancada uma maior relação interpessoal entre as equipas e o líder, possibilitando assim uma maior compreensão e interação bem como a nascença/surgimento de situações conflituosas, já que na presença de obstáculos emergentes, as pessoas tendem a tornam-se desconfiadas, agressivas, paranoicas e emotivas, o que dificulta as relações (Alberto, 2021)

1.4.Liderança e conflito

Desde os tempos primordiais, o conflito sempre foi tido como uma constante, no que toca as relações humanas, sendo que a mesma seja inevitável de se escapar, mas dada a sua natureza, é um fenómeno que é possível de ser controlado e suprido (Taveira, 2015).

Visto que o conflito é um processo que do qual emerge quando dois ou mais indivíduos interagem, sendo que durante tal interação uma das partes se encontra afetada negativamente e conseqüentemente, como resposta, afeta a outra de mesma forma (Figueiredo, 2012).

Por sua vez, Ribeiro (2019) refere que tal situação/fenómeno tem emersão quando existem contrastes entre dois ou mais indivíduos, em que a oposição das suas ideias/ideais, interesses e/ou motivações, constituem critérios necessários ou suficientes para emergir uma situação conflituosa que será necessária ser remediada/resolvida por um mediador.

Tabela 2 - Definições de conflito encontradas na literatura

Autor(es)	Ano	Definição de Conflito
Berg (cit. In Devesa, 2016)	2012	...choque entre duas coisas, embates de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, supõe o choque de duas forças contrárias...
Figueiredo	2012	O conflito é um fenómeno social, multidimensional, parte integrante da existência humana, essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a transformação social.
Custódio	2013	...um produto/fenómeno que do qual é indesejável, porém inevitável, que emerge por meio de choques de personalidade entre dois ou

		mais indivíduos, sendo que tais choques são resultados/reflexos de pequenas diferenças de particularidades/virtudes, preferências, etnia, raça, interesses, valores e estilos que levam a oposição ou resistência podendo acarretar a elevação de alguma tensão...
Alméri, Barbosa e Nascimento	2014	O conflito é suscitado a partir de reações das interações entre os diferentes pensamentos, estilos, desejos e ambições
Devesa	2016	A existência do condicionada é condicionada por três características: a percepção; a interação; e a incompatibilidade entre as partes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dada a sua natureza, compreendendo a sua relevância, no contexto empresarial/laboral, é de extrema importância que os líderes sejam capazes de entender e compreender os seus liderados, e assim serem capazes de os influenciar a ponto de evitar situações conflituosas (Figueiredo, 2012). Deste modo, os líderes precisam saber que tipo de comportamento e motivação instigar nos seus liderados/seguidores de modo a gerir o conflito da forma mais eficiente e assim assegurar o bom funcionamento da empresa no que toca as tarefas e objetivos predefinidos, e um bom clima organizacional (Pires, 2018).

Compreendendo ainda o cenário empresarial/organizacional, o conflito pode ter reflexos/impactos positivos como negativos, dependendo da intermediação, no caso o líder e assim implicando que o destino de cada uma de tais situações sejam dependentes

das atitudes tomadas pela liderança conjuntamente com a participação dos seus liderados/funcionários (Ribeiro, Oliveira & Andrade, 2017).

A sua emergência, segundo Barbosa (2015), é condicionada por três pilares/dimensões:

- ❖ Perceção – esta, ocorre quando um indivíduo apercebe-se que as suas necessidades, vontade, ideias/ideais, são ou tornam-se incompatíveis através da presença de outro indivíduo;
- ❖ Sensação – quando um indivíduo tem uma reação emocional frente a uma situação perturbante, seja de medo, tristeza, amargura, raiva, etc.
- ❖ Ação – quando a ação ou necessidade interfere na necessidade de outras pessoas.

De acordo com tais conceções, dimensões/pilares, é de se considerar que o conflito tem emergência através de variados motivos, sendo que por sua vez, interfere profundamente na ação/tomada decisão. O que implica que o líder ao tomar qualquer decisão face a tal cenário/situação, é extremamente fulcral que o mesmo leve em consideração que a emergência de um conflito pode ter várias e distintas causas, sendo que dentre elas, se destacam: a frustração; diferenças de personalidade; metas/objetivos diferentes; e principalmente a possível *falha na comunicação* (Barbosa, 2015).

Isto obriga que o indivíduo tido como líder, sendo ele o mediador/gestor de conflitos, ao aplicar a sua liderança de modo eficaz, face a tal situação e em outras variadas, o mesmo precisa entender que o conflito faz parte da natureza humana, e assim, de acordo com Figueiredo (2012), o conflito sendo gerido de forma eficaz, pode instigar criatividade e inovação. Barbosa (2015), cita ainda que com uma gestão eficaz de tal situação, o líder em causa, pode ainda aproveitar da situação de crise

1.5.Liderança e comunicação

A liderança vem ganhando relevo nas empresas/organizações e/ou instituições uma vez que através da mesma, os líderes vêm influenciando e instigando de uma forma direta e indireta o desempenho das pessoas, afetando as suas motivações, convicções, comportamentos e comprometimento. Isto porque uma das grandes essências da liderança se prende no processo/ato de influenciar.

Grandes autores, tais como McKeown (2014), Goleman (2020) e Hunter (2013) e outros, no que toca ao conceito de liderança, todos enfatizam-na enquanto um ato/processo de influência. Face as concepções de tais autores, é de considerar que liderar é influenciar.

Porém, durante o ato de liderança ou influência, seja ao administrar, comandar, motivar e incentivar as pessoas, não é possível tal ocorrência na ausência da comunicação. Isto pelo simples e natural facto de a liderança atuar enquanto principal identificador e comunicador dos valores coletivos, ou seja, não é possível liderar sem comunicar.

Lima (2010) enfatiza que para a ocorrência do processo de influência, liderança, a comunicação atua enquanto uma fulcral aliada do líder, visto que é através do contato, interação, a troca de informação que permitem que o líder seja capaz de influenciar, entusiasmar e motivar os seus liderados. Já Rosado (2015) conceitua que a eficácia da liderança, prende-se na comunicação, podendo ser ainda entendida enquanto uma fulcral chave para o exercício da liderança, implicando que para liderar, seja fulcralmente necessária a presença, excelente capacidade comunicacional com os demais, bem como a compreensão e conhecimento/mestria no que toca a utilização das estratégias comunicacionais e assim, tal como Bacelar (2015) enfatiza, expressar de modo assertivo a ponto de cativar interesses dos seus recetores, ou seja, liderança é amparada pela comunicação. Comunicação esta que é envolta/carregada pelas emoções uma vez que é através dos processos comunicacionais que as pessoas acabam se conectando e assim gerando empatia.

1.6. Comunicação

Talvez seja uma das mais importantes componentes de qualquer relação, uma vez que através da mesma as pessoas tornam-se capazes de se entender, trocar informações, transmitir os pensamentos e sentimentos, existindo assim uma possível interação entre dois ou mais indivíduos. Para Pereira (2014), a comunicação é um processo que é vivo/orgânico e em constante metamorfose/evolução sendo ela sequencial, de forma intrínseca ao próprio homem, implicado que a mesma devido a sua natureza e complexidade, pode ser compreendida e utilizada enquanto uma ampla e eficaz ferramenta para as pessoas se exteriorizarem, partilharem e comungarem comportamentos, atitudes, sentimentos, ideias/ideais e opiniões e assim, como resultado,

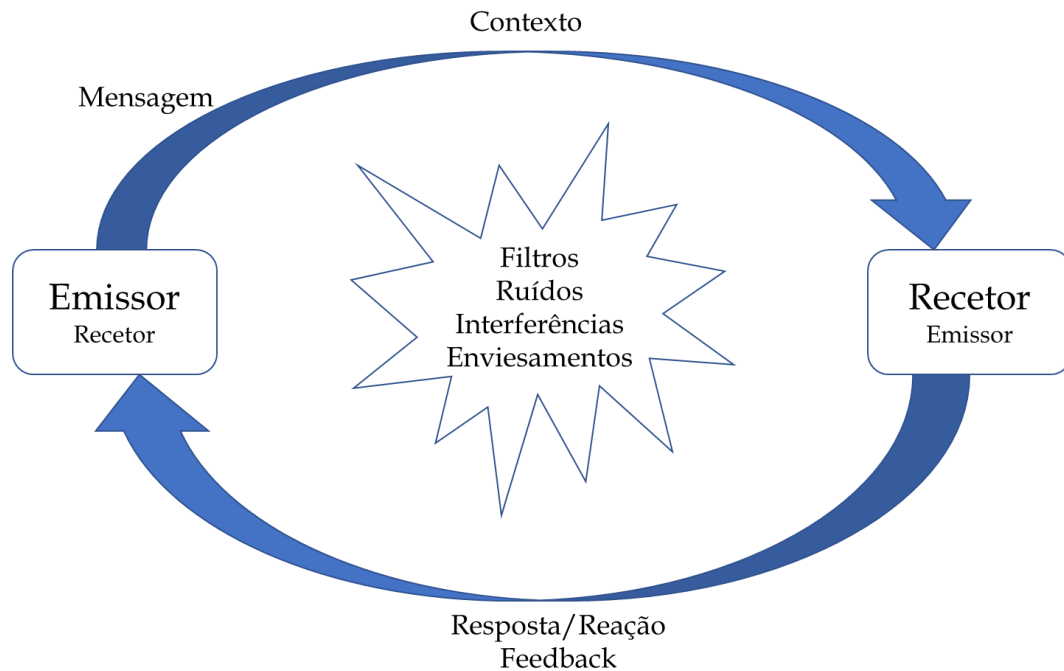
a obtenção de *feedback* dos recetores em causa, sendo que por sua vez tais recetores, orientarão novamente a comunicação tendo em conta uma compreensão mútua e assim atingindo/compreendendo o principal objetivo da comunicação.

Já Prieto (2014) enfatiza/define a comunicação enquanto um processo de transmissão e receção de sinais – ideias, mensagens, dados – através de um código – um sistema de signos e regras – que é comum tanto ao emissor como ao recetor.

De acordo com o mesmo autor, os principais elementos envolvidos no processo comunicacional são (Prieto, 2014):

- ❖ Emissor-codificador: o ponto de partida da comunicação, a pessoa a comunicar e que posteriormente será o recetor da resposta;
- ❖ Código: este, compreende conjunto regras, sistemas de signos, símbolos, que por sua vez devem ser comuns tanto para emissor como o recetor de modo que seja fácil a codificação e descodificação da mensagem/informação transmitida;
- ❖ Mensagem: os conteúdos elaborados e preparados para serem transmitidos, o núcleo da informação;
- ❖ Canal: este compreende qualquer meio utilizado durante o processo comunicacional, seja a voz, telefone, imagem, escrita e correio;
- ❖ Contexto: situação concreta em que se realiza a comunicação;
- ❖ Filtros: as barreiras a comunicação – os ruídos, enviesamento, todo e qualquer obstáculo/interferências que de alguma forma dificulta a comunicação impedindo que a informação chegue de forma adequada.
- ❖ Feedback: resposta, reação, informação de retorno.

Figura 1 -Processo da comunicação



Fonte: Prieto (2014).

De acordo com Watzlawick, Beavin e Jackson (2007) podemos falar da dimensão relacional e a dimensão de conteúdo na comunicação.

A dimensão comunicacional refere-se à transmissão de informações ou ao conteúdo material das mensagens entre indivíduos (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2007). Transmissão essa que durante tal processo, deve-se evitar o máximo possível perdas de informação, procurando e criando condições para que se gere na mente do mesmo, uma cópia ou duplicação do conteúdo/informação transmitida tal e qual como idealizada na mente do emissor (Prieto, 2014).

A dimensão relacional refere os elementos interpessoais da comunicação e inclui a empatia comportamental na comunicação (e.g, Santos, 2013; Liberato, 2010), na medida em que de certa forma estar a comunicar representa estar em sintonia, adotar posturas idênticas, pôr-se no lugar da outra pessoa, igualar ao individuo que viabiliza a comunicação para assim assumir a mesma linha de ação comunicativa, implicando assim uma assertividade comunicacional.

Baseando ainda nas conceções de Prieto (2014), o mesmo enfatiza que o ser humano é dotado com capacidades envoltas por objetivos, ideais e acontecimentos de

significado. Significados esses que durante uma devida interpretação, implica a necessidade de codificação e/ou descodificação da mensagem/informação, através de um processo de intrínseco e subjetivo, sendo ainda que os significados da comunicação são envoltos por antagónicos elementos, tais como: a sensações e perceções; motivações e desejos; emoções e sentimentos; pensamentos e ideais; opiniões e crenças; atitudes e valores; e comportamentos e experiências.

Devido à sua natureza, também nas organizações/empresas, a comunicação é compreendida como uma fulcral ferramenta. Isto porque nas empresas/organizações e/ou instituições, a comunicação é uma das formas de eficácia, no que toca à sobrevivência e prosperidade no mercado competitivo (Devesa, 2016). Por sua vez, tal ferramenta possibilita a emersão de um relacionamento entre a empresa e as pessoas/funcionários, assim, como resultado de tal relacionamento, permitirá e instigará que os funcionários acompanhem as suas principais ações, verificando também o impacto das suas tarefas relativas aos objetivos predefinidos/traçados (Coelho, 2010).

Deste modo, de acordo com as conceções apresentadas, pode-se considerar que quando a comunicação é utilizada adequadamente, tem grande influência nas pessoas, liderados/funcionários, implicando que tais funcionários, através da comunicação pode-se instigar a motivação e satisfação, dando aos mesmos uma perceção de pertença dentro da organização, mas isto, só através da ocorrência/existência de uma comunicação eficaz.

1.6.1. Comunicação eficaz

Como anteriormente conceituado, a comunicação é envolta por alguns elementos durante o seu processo. Deste modo, se cada individuo levar em consideração que tais elementos bem como o seu comportamento (verbal ou não verbal) têm grande influência nas suas relações com os outros, haverá condições para aparecimento de uma comunicação eficaz.

Segundo Libareto (2010), a comunicação eficaz é aquela que é envolta por características/capacidade de influenciar, conquistar, motivar e instigar desenvolvimento de *know-how*.

Em contexto laboral, a comunicação eficaz possibilita a construção de um clima de harmonia e interajuda entre os funcionários, e como implicância/resultado, emergirá

facilidades durante a realização dos trabalhos, bem como o atravesso de dificuldades e/ou obstáculos (Devesa, 2016).

Diversos autores tentaram categorizar a forma de comunicar, criando diferentes modelos e estilos, incluindo o estilo passivo, assertivo e agressivo (Prieto, 2014).

O estilo de comunicação *inibido ou passivo* é um estilo que se destaca apresentando um perfil em que o comunicador escolhe e dá mais atenção aos interesses, opiniões, ideias e desejos dos outros, ou seja, tal comunicador ampara as convicções terceiras em vez das suas, implicando que somente as opiniões e sentimentos alheios sejam importantes. Tal comunicador, apresenta um perfil envolto pela sua timidez, gestos de dúvidas, insegurança e indecisão que no caso é acompanhada por tons de voz baixos e trémulos, assumindo uma postura defensiva. Assim sendo, este estilo apresenta consequência/reflexos tais como conflito pessoal, culpabilização, uma reduzida autoestima, frustração, ansiedade, vulnerabilidade, retraimento, depressão, isolamento e autodesprezo (Prieto, 2014).

Já o estilo *assertivo*, o comunicador expressa e defende os seus ideais/ideias de um modo claro, direto e conciso, isto, de uma forma sutil, aberta e honesta, sem provocar a rejeição por parte dos outros pelo facto de tal comunicador escutar e levar em consideração as opiniões e sentimentos dos outros. Este, é envolto pelo princípio de que todos têm o direito de expressar assim como defender as suas opiniões, ideias/ideais, vontades e/ou interesses sem ter que violar ou invadir o direito dos outros, e assim mantendo a dignidade e respeito no meio de todo o processo comunicacional. Deste modo, como resultado, este estilo possibilita a emersão da satisfação pessoal, uma comunicação fluida, implicando ainda uma devida prevenção e adequada resolução de conflito e assim proporcionando um clima de harmonia que por sua vez sustenta a organização bem como a manutenção das relações sociais e assim acaba instigando satisfação, motivação, autoestima, segurança, autocontrolo e acima de tudo, o equilíbrio emocional (Pereira, 2014).

Por sua vez, se deferindo dos demais estilos, o *agressivo* é caracterizado pela tentativa de imposição de opiniões e critérios, levando apenas em consideração as suas ideias e direitos e assim desrespeitando qualquer opinião e/ou ideias dos outros (Prieto, 2014). Em tal estilo o comunicador defende atacando mesmo durante a ausência de ataque

de terceiros (Pereira, 2014). Neste, o comunicador apresenta um perfil envolto por gestos ameaçadores e intimidadores, olhar forte e desafiador, elevado tom de voz bem como hábitos voltados para rápidos discursos e invasão no tempo dos outros. Dadas tais características, como implicância, este estilo instiga conflitos, discussão, desconfiança e agressividade que por sua vez tem como resultado/reflexo negativo, tal como um reduzido nível de autocontrolo e equilíbrio emocional (Prieto, 2014).

Deste modo, voltando ao enfoque e questão pertinente em causa, como antes enfatizado, a comunicação eficaz podia ser explicada de uma forma concisa, através dos seus variados estilos de comunicação, assim, durante a apresentação bem como a exposição do releve de cada estilo no processo comunicacional, o assertivo destaca-se como o mais eficiente dentre os demais estilos, implicando que somente tal estilo reúne condições necessárias para surgimento de uma comunicação eficaz, isto, devido a sua natureza/característica particular.

Entretanto, importa referir que independentemente de as pessoas desejarem comunicar de um modo eficaz, comumente todos têm uma inclinação para um específico estilo, uma vez que o estilo de comunicação, de certa forma expõe as variadas mestrias que as pessoas têm, isto, ao dar início, adaptar e/ou responder à comunicação interpessoal (Alves, 2016). Contudo, baseando na abordagem comportamental, sendo que defende que novos comportamentos podem ser desenvolvidos, treinados e aprendidos, implicando que os indivíduos adotem comportamentos novos (Junior, Neto, Leandro & Pedruzzi, 2014), mesmo que cada indivíduo/pessoa tenha inclinação para um específico estilo de comunicação, o indivíduo/pessoa pode aprender a adotar qualquer e/ou vários outros estilos de comunicação e assim ajustá-los aplicando-os de acordo com os cenários/circunstâncias ou situação em causa ou emergente, seja uma de crise ou conflito, o indivíduo assim como os que estarão a sua volta, poderão gozar de uma comunicação eficaz (Alves, 2016).

1.7. Comunicação em contexto de crise/conflito

A natureza da comunicação seja em contexto de crise e/ou conflito, sendo envolto por traços de comportamento e personalidade, possibilita a compreensão da situação atual e/ou emergente bem como os seus reflexos negativos e/ou positivos nos demais indivíduos. Segundo Alberto (2021), durante o período de crise, obstáculos emergem, as

peças ficam e tornam-se desconfiadas, agressivas, paranoicas e emotivas. Por sua vez, tais obstáculos podem ser encerrados como oportunidades que oferecem chance para uma compreensão e um maior comprometimento das pessoas, isto, no contexto laboral, entretanto, tais oportunidades só podem ser exploradas, aproveitadas a partir de uma comunicação eficaz, porém dada a natureza da situação, sendo uma de crise, em muitas situações, poderá ser considerada difícil, uma comunicação difícil.

Deste modo, a comunicação em contexto de crise/conflito, sendo ela difícil, pode ser explicada de um modo conciso tendo por base os diferentes tipos de *feedback*, positivo e negativo. O *feedback* positivo enaltece os pontos positivos, dá um reforço no espírito e motivação das pessoas, e como resultado, o comportamento ou atitude que se justifica a partir do *feedback* recebido de um superior e/ou líder, podendo ser de um colega respeitado, em que de certa forma, tal comportamento tenderá a se repetir com maior frequência (Filho, 2009).

Já o *feedback* negativo, enaltece os pontos negativos, mostrando expondo a necessidade de melhoria/aperfeiçoamento, ou seja, aponta o que é necessário ser melhorado (Consoni, 2010). Como resultado, este é compreendido enquanto uma crítica construtiva (Faria, 2017). É neste que se prende a natureza de uma comunicação difícil em contexto de crise/conflito, uma vez que em tais momentos, existe uma certa necessidade de se comunicar, falar o que precisa ser dito, encarar a realidade de frente implicando a compreensão mútua entre os comunicadores, por mais dura que seja a realidade. Ou seja, tomar a carga/mensagem negativa e apresentá-la de uma forma positiva.

1.8. Comunicação eficaz em contexto de liderança (especialmente em momentos de crise)

Dada a sua natureza, sendo uma componente fulcral, a comunicação eficaz ampara a liderança, seja em contexto de conflito, crise e/ou pandemia. Visto que a comunicação quando é eficaz, proporciona clareza e harmonia (Prieto, 2014). Harmonia esta que o líder pode aproveitar para compreender melhor que tipo de comportamento e motivação instigar nos seus liderados/seguidores (Pires, 2018).

Deste modo face a uma crise/pandemia, importa referir que talvez a melhor estratégia a adotar, o melhor que se deve fazer seria: manter a calma e comunicar com clareza.

Segundo Cunha e Rego (2020) *manter a calma/serenidade e usar a razão são qualidades essenciais da liderança - especialmente em momentos de crise*. Manter a calma durante o processo de comunicação e liderança permite uma tomada de decisão ponderada e mais sábia (Barnard, 2019).

Porém, estar calmo, não basta. Os líderes precisam conectar com os seus liderados, e para fazê-lo, precisam comunicar muito, reunir as pessoas e falar, comunicar de uma forma clara, isto porque, uma das regras basilares prende-se na impossível inexistência da comunicação, ou seja, não comunicar também é uma forma de comunicar (Cunha & Rego, 2020) . O silêncio pode e fala muito alto (Prieto, 2014).

Face a tal conceção, pode-se considerar que os líderes que entram tal cenário/situação, devem ser altamente claros e comunicativos.

Segundo Cunha e Rego (2020) a comunicação quando é clara, suscita vantagens adicionais, uma vez que os tempos de incerteza são altamente compatíveis à paranoia. Paranoias essas que dentro das empresas/organizações e/ou instituições, podem ser combatidas com um antídoto poderoso, a confiança, afeto e motivação existente entre os líderes e liderados, mas que por sua vez só pode ser desenvolvida/emergida por intermédio de uma comunicação eficaz, devendo ela ser clara, transparente, compreendendo também a natureza de uma comunicação difícil.

Deste modo, importa referir que em tais situações, as de crises/pandemia, o que reforça os sentimentos de confiança e lealdade, é a comunicação eficaz, sendo ela envolta pela liderança (Kotter, 2017). Rego e Cunha (2020) enfatizam que tais sentimentos, durante uma crise/pandemia, constituem laços socio-emocionais, dos quais após tal cenário, perduram.

A presença física, comunicativa e comprometida e o apoio emocional de um líder, em tempos de pandemia, é extremamente fulcral uma vez que tal atitude ampara os sentimentos de desamparo e depressão, ou seja, a eficácia da liderança, sendo ela extremamente comunicativa e eficaz, constitui e pode ser considerada como uma compaixão empresarial/organizacional em tais situações de crise/pandemia (Cunha & Rego, 2020).

Face às conceções apresentadas, pode-se considerar que durante os períodos de crise e não crise, a liderança deve apresentar uma postura envolvida por comunicação eficaz, uma vez que tais atitudes/ações constituem um crucial amparo para os indivíduos organizacionais “liderados”.

1.9. Estratégias comunicacionais de gestão de conflitos

Uma vez estando inserido numa realidade de crise pandémica, as chances das constantes e permanentes situações conflituosas, são altas. As pessoas erram, e tais erros correspondem a indicações estratégicas face ao aprendizado. Aprendizado esse que nas empresas, os indivíduos organizacionais, os líderes que comumente são vistos e entendidos enquanto gestores pelo facto de serem dotados com competências similares aos líderes, que conforme Kotter (2017) os mesmo são indivíduos voltados a práticas de planeamento, orçamentação, organização, recursos humanos, controlo e resolução de problemas ou conflitos.

A gestão de conflitos nas empresas é envolta por ações que permitem alcançar harmonia, isto, sem afetar a produtividade, visando a solução existentes e emergentes divergências (Devesa, 2016). Deste modo, conforme Sobral e Capucho (2019), os líderes eficazes, durante os processos de gestão de conflito/crises, para que tal gestão seja eficaz, existe a necessidade de levar-se em conta duas fulcrais premissas: a utilização de estratégias que devem ser orientadas para o pensamento crítico e inovador bem como a eficácia organizacional sustentável e; satisfação das necessidades e expectativas dos stakeholders estratégicos e o comportamento ético do gestor na definição do problema.

Contudo, segundo Paulino (2012) os líderes eficazes, em resposta a realidade pandémica, de crise e/ou conflituosa, durante tais cenários, se apoiam nas estratégias comunicacionais que por sua vez são reflexos de estratégias eficazes na gestão de crise/conflito, que segundo Putnam e Wilson (1982), tais estratégias representavam duas dimensões, a preocupação consigo próprio e a preocupação com os outros. Dimensões essas que deferiam nas suas qualidades avaliativas (boas *versus* más) e nas suas qualidades dinâmicas (ativas *versus* passivas). Por sua vez, tais estratégias são compreendidas enquanto modelo bidimensional dos cinco estilos de Rohin e Bonoma (1979) (cit. In Asante, 2017), sendo que de acordo com os mesmos, tais estratégias são as seguintes:

- ❖ *Acomodar* – nesta, a estratégia visa a resolução dos pontos que são de menor relevância/divergência e assim deixando os problemas maiores para depois. Tal estratégia também é comumente entendida através das práticas voltadas a preocupação relativa a resolução de conflito visando a satisfação dos outros/alheia. Esta, foca a sua atenção nos outros e garante a manutenção de um ambiente de trabalho positivo para alcançar um propósito comum.
- ❖ *Evitar* – uma estratégia em que os gestores ou os líderes revolvem a situação conflituosa não se preocupando com as partes envolvidas, implicando que não haja nenhum vencedor ou perdedor, promovendo assim o equilíbrio entre ambas as partes. Evitar situações conflituosas, é uma fulcral aptidão para os líderes, visto que caso o mesmo não seja capaz de evitar tais situações, terá como resultado, um impacto negativo nas metas.
- ❖ *Colaborar* – esta, é visada através da integração ou resolução do problema/conflito em causa, sendo uma estratégia voltada para o excelente trabalho em equipa e cooperação por todos envolvidos em tal situação. Uma relação em que todos saem ganhando, tendo a responsabilidade de tal situação distribuída por todos, e como implicância, a diferença existente no ambiente laboral pode ser trabalhada, isto, de modo equilibrado, e como reflexo, tal estratégia possibilita o desenvolvimento do potencial criativo bem como a habilidade de aprendizagem no que toca a mudança social.
- ❖ *Comprometer* – uma estratégia envolta por um acordo mútuo envolvendo preocupação para ambas as partes em conflito. Todos envolvidos em tal acordo, trabalham de modo a garantir a estabilidade e surgimento de um ambiente pacífico. Em vez de tentar forçar uma solução em uma das partes, a estratégia de comprometimento permite que todas as partes gerem sua solução por meio de concessões.
- ❖ *Competir* – nesta, o foco prende-se em apenas uma das partes que por sua vez, em vez de se preocupar com os outros, simplesmente foca em si mesmo, insistindo e reafirmando que o seu ponto de vista relativo a tal situação de crise, é a mais correto.

De acordo com Putnam e Wilson (1982), estudos anteriores sobre tais estilos/estratégias, preocupavam essencialmente em identificar quais eram os

estilos/estratégias mais eficazes, mais construtivas, e mais importantes para uma organização/empresa, sendo que no primeiro grupo de estudos, trabalhou a partir de pressupostos de que as pessoas também diferiam nos seus modos característicos de gestão de conflitos. Por sua vez, de acordo com os mesmos, vários investigadores/estudiosos relataram que os supervisores que apoiavam na estratégia/estilo *colaboração* e a *competição* lidavam com conflitos de forma mais eficaz do que os gestores que utilizavam outros estilos. Contudo, os supervisores que utilizavam a *competição* e o *evitamento* (*evitar*) eram classificados como os menos estruturantes nas suas abordagens à gestão de conflitos, enquanto que aqueles que *colaboravam* diretamente com os desacordos ou *acomodavam* os problemas/adversidades, eram vistos como gestores de conflitos mais construtivos. Entretanto, apesar de satisfazer as necessidades interpessoais, também dificultava a realização de objetivos e interferia com a produtividade. Com efeito, a *colaboração* destacou-se como o modo mais construtivo, mais eficaz e mais importante de lidar com o conflito, sendo que a *acomodar* foi visto como desejável, mas não necessariamente eficaz, enquanto o *competir* foi visto como eficaz, mas não necessariamente desejável. Por sua vez, os supervisores que se apoiavam no estilo *evitar*, como resultado, receberam as notas mais baixas em termos de satisfação e medidas climáticas.

Assim como verificado, os líderes, têm ao seu dispor diversas estratégias. Estratégias essas que podem ser variadas/alternadas conforme a situação. Contudo, ao aplicar qualquer uma de tais estratégias, é de se considerar que o líder, estando inserido em tal cenário, seja capaz de adotar uma estratégia comunicativa de modo a gerir as crises/conflitos de um modo eficaz, assim sendo, o mesmo precisa ser capaz de diagnosticar a natureza da crise/conflito (Cunha & Rego, 2020) uma vez que em tal situação emerge a necessidade de se verificar como o problema afeta a empresa e os seus operários/funcionários, bem como as consequências para ambos, sejam elas, positivas ou negativas. Ou seja, o primeiro passo é determinar a natureza do problema interpessoal ou organizacional. Seguidamente o líder precisa envolver-se no conflito de modo a perceber o que as pessoas/liderados precisam, assim, posteriormente abordar de forma clara o motivo do conflito de modo a buscar/criar uma solução que satisfaça as partes envolvidas. Mas para que isso aconteça, é necessário escutar, prestar atenção nos sentimentos e emoções das pessoas. Uma vez tido cumprido tais condições/passos, o líder em causa,

poderá gerir o conflito com uma maior eficácia, pelo simples facto da sua eficácia ser envolta por soluções cautelosas e ponderadas (Pires, 2018).

Sumário

Na primeira parte da presente investigação procurou-se apresentar e explicar o fenómeno da liderança e comunicação e as suas eficácias em contexto não perturbados/crise e conflito, bem como em contexto de crise e conflitos, destacando algumas estratégias à luz da literatura.

O capítulo que se segue apresentará a metodologia selecionada para responder à questão de investigação, nomeadamente são apresentadas as etapas da investigação definidas para validar o modelo teórico proposto perante a revisão da literatura e ainda se faz referência à técnica de recolha e de análise de dados.

2. Metodologia

2.1. Natureza da pesquisa

A presente pesquisa, dada a sua natureza, conta com uma metodologia qualitativa, visto que a mesma se preocupa com aspetos da realidade que não podem ser facilmente quantificados, implicando uma centralização na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Por sua vez, tal metodologia, prende-se essencialmente na apuração da objetificação dos fenómenos; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, a precisão das relações entre o global e o local em determinado fenómeno; apuramento das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao carácter interativo entre os objetivos apurados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; apurar os resultados mais verídicos possíveis (Gerhardt & Silveira, 2009).

A sua natureza qualitativa vai ao encontro e cumpre com os pressupostos/métodos da técnica dos incidentes críticos, que por sua vez, conforme Flanagan (1954), consiste num conjunto de técnicas para recolha direta, bem como observações do comportamento humano de forma a facilitar sua potencial utilidade em resolver problemas práticos e desenvolver amplos princípios psicológicos, sendo ainda que a mesma descreve procedimentos para coletar incidentes observados tendo significância e atendendo critérios sistematicamente definidos, ou seja, tal técnica, ao invés de recolher opiniões e estimativas, obtém um registro de comportamentos específicos daqueles em melhor posição para fazer as observações e avaliações necessárias, isto, através de *entrevistas* “conversas” desejavelmente gravadas eletronicamente e posteriormente transcritas; *questionários*; e *formulários de registro* – sendo que a recolha e codificação de tais observações permitem formular os requisitos críticos de uma atividade, possibilitando a criação de uma lista de comportamentos críticos, que por sua vez, fornece uma base sólida para fazer inferências quanto aos requisitos em termos de aptidões, treinamento e outras características.

2.2. Procedimento de recolha de dados

Tendo em conta a questão de investigação do presente estudo, que é “*quais as principais preocupações e estratégias dos gestores portugueses em situações de conflito, com especial foco na crise desencadeada pela pandemia COVID-19*”, de modo

a responder tal questão, realizaram-se entrevistas estruturadas. A amostra foi selecionada de modo aleatório para ser alvo destas entrevistas, tendo enfoque nos gestores portugueses.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a entrevista é uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema, sendo ainda, uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes procura obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma recolha de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada.

Tem aplicado o modelo de entrevista estruturada, que conforme Gerhardt e Silveira (2009), no tal modelo, segue-se um guião previamente estabelecido, as perguntas são predeterminadas, em que o objetivo é obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando que sejam comparadas.

2.3. Análise dos dados

Durante a análise dos dados, após as transcrições das quais foram feitas na íntegra, para o tratamento de tais dados, voltou-se para a técnica de redução de dados, visto que conforme Miles e Huberman (1994, cit. in Cardoso, 2016) tal técnica refere-se ao processo de selecionar, focar, simplificar, abstrair e transformar a informação que apareceu nas transcrições.

Assim sendo, numa folha Excel, fez-se uma matriz com os sujeitos (linhas) e as questões da entrevista (colunas). Para cada correspondência entre sujeito e questão, identificaram-se palavras-chave e temas mais relevantes/recorrentes para cada um.

Com o intuito de reduzir a informação obtida nas entrevistas, para cada questão, identificou-se depois o conjunto de palavras e temas mais relevantes e recorrentes no total. Por sua vez, tal identificação permitiu a definição de categorias de análise para este estudo, dado que são sete categorias, em que as mesmas são as seguintes: líder eficaz; impacto da COVID-19 (vantagens e desvantagens); foco interpessoal “esteve atento/a à”; preocupações; estratégias; conflito; e; comunicação – conforme demonstrado nos anexos.

Para cada questão, identificou-se depois o conjunto de palavras-chave e temas mais relevantes e recorrentes no total. Esta identificação permitiu a definição de categorias de análise para este estudo.

2.4. Amostra

A tabela abaixo (tabela 3) apresenta a caracterização dos participantes, sendo que por motivos de confidencialidade, os nomes foram codificados de S1 a S37 (Sujeito 1 a 37).

Tabela 3 – Participantes do estudo

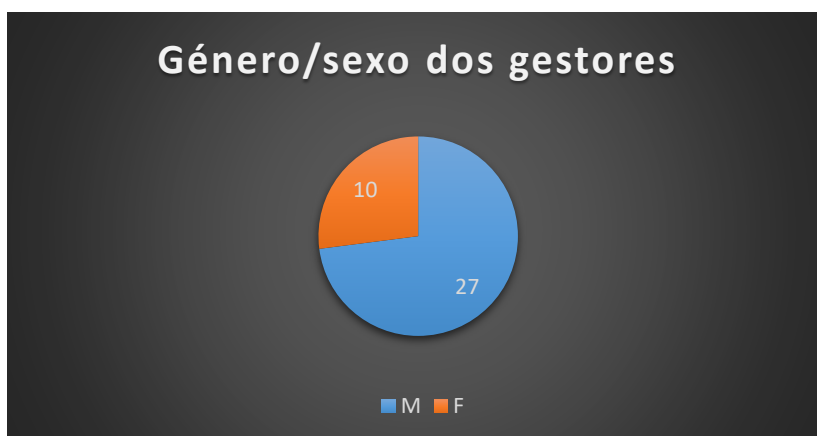
Sujeito	Idade	Género	Função
S1	46	M	Gerente da Empresa
S2	51	M	Gerente
S3	56	M	Gestor e dono de uma empresa
S4	49	F	Gestora numa empresa de estudos de mercado
S5	58	M	Direção de hotel
S6	35	M	Administrador
S7	29	M	Monitor de Animação turística – sócio gerente
S8	49	F	Empregada
S9	43	M	CEO e Professor
S10	29	M	Gerente
S11	35	M	Balconista na mesa de operações
S12	34	M	Diretor Comercial
S13	38	M	CEO
S14	53	M	Diretor de Sucursal
S15	27	F	Gestor de Recursos Humanos
S16	52	F	Diretora dos Serviços Administrativos e Financeiros
S17	48	M	Líder da Organização
S18	45	M	Acionista e CEO da empresa
S19	39	F	Administradora
S20	70	F	Administradora Executiva
S21	34	M	Sócio-Gerente
S22	29	M	Gerente de Logística e Planeamento de Vendas
S23	51	F	Diretora de Pessoas e Organização
S24	46	M	Gestor Comercial
S25	53	M	Diretor de Pós-Venda
S26	38	M	Gestor
S27	53	M	Diretor de Agência

S28	60	M	Administrador
S29	57	M	Administrador
S30	47	F	Gestora/Empresária
S31	52	M	Gestor
S32	48	F	Direção e Coordenação
S33	54	M	Diretor Comercial
S34	46	F	Sócio-gerente
S35	45	M	Gerente e chefe do departamento
S36	44	M	Responsável financeiro, informático e das operações
S37	46	M	Gestor e Acionista

Fonte: Dados da pesquisa.

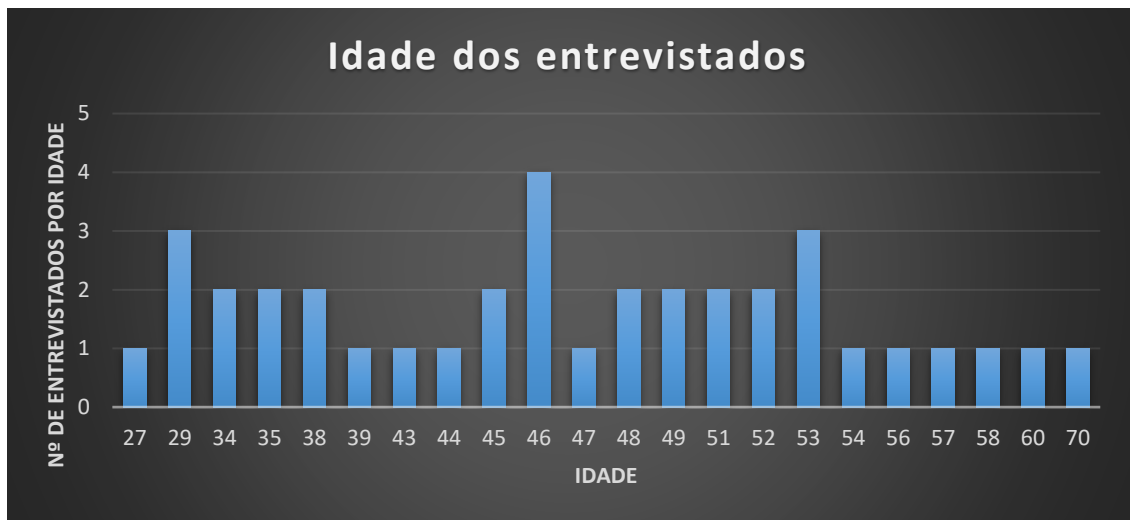
Dos 37 participantes, 10 são do género feminino e 27 do género masculino (Figura 2) sendo que a idade de tais grupos, variou entre 27 a 70 anos (Figura 3) (Média=46 anos e Desvio Padrão=9,6).

Figura 2 – Género/sexo dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa.

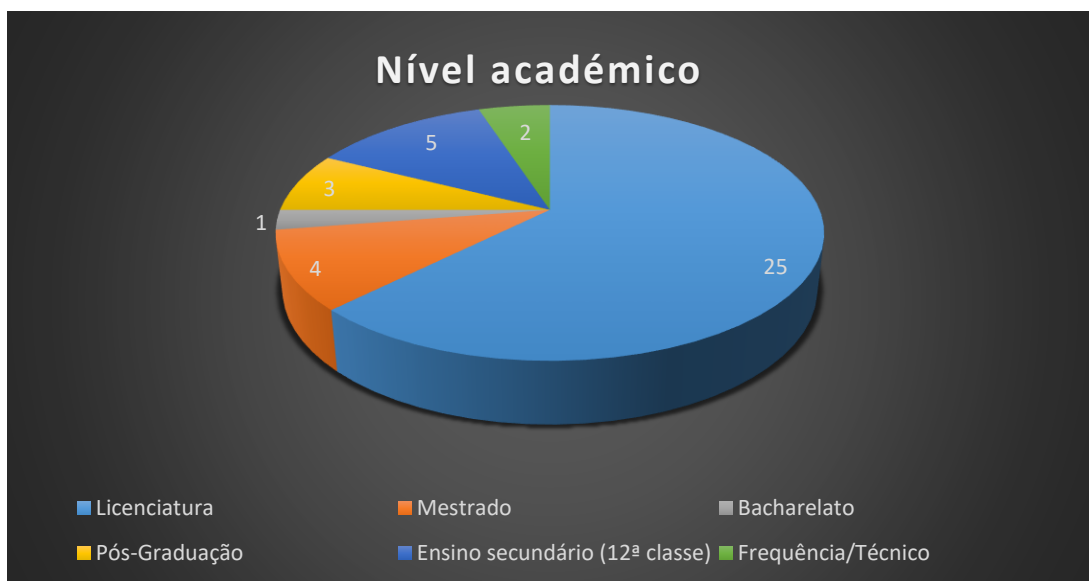
Figura 3 – Variação da idade dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo que, no que diz respeito ao nível académico dos mesmos, assim como demonstrado na figura 4, observou-se que tal nível varia desde o ensino secundário (12.º ano), formação técnica profissional, bacharelato, licenciatura, pós-graduação e mestrado. Por sua vez, a formação base também varia e muito, assim como demonstrado no apêndice 1.

Figura 4 – Nível académico



Fonte: Dados da pesquisa**2.5.Resultados**

Nesta secção são apresentados os resultados, tendo por base as sete categorias identificadas.

2.5.1. Os elementos-chave de uma boa liderança/liderança eficaz na perspetiva dos gestores portugueses

No que toca a categoria 1 “líder eficaz”, os resultados foram muito díspares, visto que alguns reportam que um líder eficaz é alguém dotado de capacidades voltadas para a inteligência emocional, a mestria em saber ler e compreender as pessoas, a identificação dos objetivos, a adaptação a situação, a empatia e a tomada de decisão. Contudo, grande parte reporta que as principais aptidões voltam-se para as capacidades motivacionais e comunicacionais, conforme se pode verificar no apêndice 2.

Tendo isso postulado, percebeu-se que as pessoas, os gestores tidos como líderes, apontam que a sua eficácia prende-se em aptidões principais, tais como as capacidades motivacionais e comunicacionais, sendo ainda envoltos por inteligência emocional, mestria em saber ler e compreender as pessoas, identificação dos objetivos, adaptação a situação, a empatia e tomada de decisão.

“Um líder eficaz é aquele que não necessita de se titular de líder para o ser. É aquele que na realidade consegue, pela empatia que gere nos seus colaboradores mais diretos, pela natural facilidade com que escuta e troca ideias, definir uma rota e fazer com que as pessoas a sigam como sendo a sua primeira ideia, sendo que muitas vezes não é a ideia das pessoas. Aquilo que é natural acaba por sobrepor.

Ser líder é aquele que consegue a motivação na sua equipa para atingir um determinado objetivo de forma natural, aquele que não necessita de se afirmar como líder, mas que seja visto por todos como tal.” (S5)

“Conseguir alcançar os objetivos sem muito complicar a vida...” (S10)

“...um líder eficaz é aquele que consegue manter a sua equipa e motivada e ambiciosa. Os elementos chave de uma boa liderança

baseiam-se nas necessidades de cada elemento da equipa e consequentemente o trabalho em cima das mesmas, entender o que motiva cada um, dinheiro, notoriedade entre outros e extrair o melhor de cada um.” (S11)

“Um líder eficaz é aquele que se faz perceber/entender objetivamente a primeira. Um líder eficaz para a empresa é o que depois faz o acompanhamento e consegue avaliar a eficácia desse acompanhamento. É saber hierarquizar as tarefas e as prioridades. E quando se sabe hierarquizar as tarefas e as prioridades, as coisas fluem naturalmente. Se a hierarquia falha, é sinal que a liderança não está a ser eficaz.” (S36)

“É alguém que consegue envolver as equipas de maneira a elas partilharem dos objetivos que estão ao seu alcance e que têm de estar alinhados com os da empresa e fazê-las sentir como a empresa e fazê-las sentir como se a empresa e o projeto da empresa fosse acima de tudo um projeto seu, porque nós, ao trabalhar no projeto dos outros nunca pomos a mesma energia, a mesma paixão que pomos no nosso projeto.” (S37)

Por sua vez, tal reporte, está de certa forma em conformidade, do que Maxwell (2013) refere, visto que o mesmo cita que uma boa liderança, prende-se **na tomada de decisão**, que no caso envolve aspetos tais como o planeamento e organização, a devida resolução de problemas/conflitos, consultar e convidar as pessoas na tomada de decisões assim como a delegação de responsabilidades; **influenciar as pessoas**, ou seja, motivar, inspirar, apoiar, reconhecer e recompensar; **obter e disseminar informação**, ou seja, informar, comunicar com clareza, comunicar a responsabilidade dos objetivos definidos, os prazos e o desempenho esperado, avaliar e analisar os desempenhos e as tendências; **construir relações**, isto é, dar apoio, ajudar, ouvir, desenvolver competências e carrear dos colaboradores, gerir conflitos e construir espírito de equipa.

2.5.2. Principais desafios em contexto pandémico, relativamente às suas equipas, na perspetiva dos gestores portugueses

Os gestores referem que a COVID-19 trouxe alterações em duas grandes vertentes no negócio e na parte humana e social das organizações.

“Tivemos de nos reinventar” (S7)

As implicações mais comuns resultaram da necessidade de fazer acertos na comunicação, reestruturação na empresa/organização e implementação/adoção de ferramentas de comunicação, sendo que, os principais desafios, prendem-se no regime de teletrabalho, bem como o regime misto laboral (tanto presencial como virtual), conforme se pode verificar no apêndice 3, categoria 2.

As desvantagens mais comumente referidas giram em torno da perda ou impossibilidade de se manter o contacto físico com as pessoas “interação face a face”, sendo que como desvantagem, também houve reporte de se ter as portas fechadas por algum momento, conforme se pode verificar no apêndice 4. Também houve reporte de algumas vantagens trazidas pela crise pandémica, nomeadamente: como uma maior aposta na comunicação, bem como prova de que as pessoas/colaboradores se adaptam rapidamente a situação, uso do regime misto laboral, maior proximidade entre as pessoas/equipas, oportunidade de aprendizagem, criação de procedimentos, assim como os benefícios do teletrabalho, conforme se pode verificar no apêndice 5.

Dado isso, percebe-se que impacto da COVID-19, chegou para todos, tanto é que, como se verificou na categoria 2 “impacto da COVID-19 (vantagens e desvantagens), os seus reflexos/impactos, giram muito em torno do teletrabalho e regime misto laboral, implicando a impossibilidade de manter-se o contacto físico, uma interação face a face, sendo que tal cenário, acelerou e/ou possibilitou a ocorrência de certos avanços por meio de reestruturações nas organizações/empresas, tais como a implementação/adoção de ferramentas comunicacionais.

Tais reestruturações, vantagens e desvantagens de tal cenário, por alguns estudiosos tais como, Macarie (2021), Dias (2021) e Terra (2020), foram abordadas, na medida em que os mesmos referiram essencialmente o teletrabalho ou trabalho remoto

em que a grande parte da força de trabalho ter sido instruída a permanecer em casa de modo a trabalhar à distância. Embora o número de pessoas que trabalhavam em regime part-time ou full-time, tenha aumentado, progressivamente, ao longo dos anos, a pandemia acabou por acelerar a adoção do teletrabalho, implicando que a principal desvantagem e/ou desafios, ter sido experimentar um massivo trabalho remoto que implicava e/ou exigia um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Equilíbrio este que viabiliza a emersão de outros desafios tais como a nível tecnológico, que como antes verificado nos resultados/dados obtidos e anteriormente analisados, acabou por obrigar a utilização de ferramentas mais complexas, bem como a seleção da melhor ferramenta possível, que por sua vez é acompanhada por dificuldades de adaptação e utilização das mesmas; a nível emocional, uma maior necessidade de treino e motivação, por sua vez é acompanhada por uma ampla carência de interação física e/ou sensação de isolamento. Por outro lado, segundo Macaire (2021) a implementação do teletrabalho exigiu uma mudança na estrutura e cultura organizacional, sendo que a relação de confiança entre os colaboradores tornou-se primordial. Relação esta que, conforme Dias (2021), possibilitou o surgimento de diversas vantagens tais como a adequação das tecnologias de comunicação, estabelecimento de normas, definição de objetivos, gestão de conflitos, cumprimento das necessidades dos colaboradores, assim como o começo da autonomia dos mesmos.

“...neste momento estamos a fazer uma reestruturação, e vamos começar a fazer outras dinâmicas, como por exemplo almoçar com 2 ou 3 consultores numa semana, na outra almoçar com mais 2 ou 3...”
(S15)

“A primeira medida foi o começo do teletrabalho que de início foi complicado devido a existência de muitos documentos ainda em papel tendo se recorrido à digitalização dos mesmos, cuidando para manter o controle e eficiência, apesar de ter acontecido. Neste momento já existe algum desse trabalho que voltou a ser presencial estando assim a tentar voltar e recuperar essa mesma eficiência. Outra grande medida foi o acompanhamento dos trabalhadores a esta nova realidade

e para isso houve uma maior liberdade de fazer o trabalho no horário mais propício.” (S16)

“As pessoas conseguirem trabalhar em qualquer lado é uma vantagem têm é que se auto-impor regras, mas é uma vantagem eu poder estar em qualquer lado a trabalhar, e o meu chefe saber que estou a trabalhar. Antigamente parecia que se não tivesse no escritório é porque não estava a fazer nada. Esta aparente flexibilidade é uma coisa muito boa se bem que gera muitos abusos no ponto de que as pessoas não conseguem parar de trabalhar e os emails estão sempre a entrar e em vez de serem 50 emails por dia são 200. Vou vos dar um exemplo, tenho há 2 meses 300 emails na minha caixa por ler e não consigo baixar este número.” (S19)

“Não existiu tanto contacto presencial o que dificultou a comunicação e em alguns casos atrasou a tomada de decisões e processos...” (S22)

2.5.3. Estratégias de gestão em contexto pandémico por parte dos gestores portugueses

Conforme se pode verificar no apêndice 6, no que diz respeito a categoria 3 “esteve atento/a à”, alguns gestores/as demonstraram que o foco, a atenção dos mesmos, prendeu-se em aspetos tais como o bem-estar psicológico das pessoas, em apoiar os seus colaboradores e a higiene e segurança no trabalho. Contudo, grande parte dos mesmos, demonstrou que o foco, a atenção era/é o bem-estar das pessoas.

Por sua vez, na categoria 4 “preocupações”, conforme se pode verificar no apêndice 7, os resultados obtidos, não se diferem muito da categoria anteriormente analisada, visto que os aspetos/preocupações mais destacadas, são a higiene e segurança no trabalho, o bem-estar psicológico das pessoas, sendo que as grandes preocupações predominantes, são/foram a motivação e o bem-estar das pessoas.

No que diz respeito a categoria 5 “estratégias”, a mesma apresenta resultados mais equilibrados e menos díspares, visto que grande parte reporta que a principal estratégia

girou/gira em torno da comunicação, se destacando também a motivação, sendo ainda que alguns apontam que é fulcral manter o contacto pessoal com as pessoas, conforme se pode verificar no apêndice 8.

Com base nos dados/resultados analisados anteriormente, percebeu-se que as categorias 3 “esteve atento/a à” e 4 “preocupações”, apresentam resultados similares na medida em que ambos demonstraram focar/voltarem-se muito para o bem-estar das pessoas.

“O bem-estar da equipa foi sempre uma prioridade, os negócios aconteceram e as obras não pararam por isso considero que seja sempre importante analisar o dia a dia e adaptar sempre que necessário com novas ideias para que os trabalhadores continuem motivados e sustentados.” (S1)

“...automaticamente a nossa principal preocupação é sempre assegurar a continuidade de trabalho das pessoas, colocamo-las em lay-off, suportando a empresa os 30% e garantindo, obviamente, o diferencial em termos salariais e acima de tudo ter também a preocupação de perceber como as pessoas estão, os gestores clientes iam contactando para saber do seu bem-estar...” (S13)

“A maior necessidade foi lutar e proteger o bem-estar e saúde da minha equipa. Como tal, desde o primeiro instante fui me mantendo informado relativamente ao protocolo de higiene e segurança anunciados pela DGS.” (S22)

“Também com toda esta questão da pandemia houve uma maior necessidade de cuidar do bem-estar dos trabalhadores e para isso sempre procurámos cumprir rigorosamente as medidas impostas pela DGS, no mesmo modo que hoje procuramos incentivar as pessoas a que estejam o mais possível presentes.” (S29)

Isto demonstra/prova que as pessoas sentiram muita ou alguma empatia para com os seus liderados, visto que assim como as pessoas lideradas, a maioria dos líderes, que conforme Kotter (2017) não cresceram num tempo em que a mudança era comum, assim sendo, talvez a grande preocupação e atenção dos mesmos, voltou-se muito a necessidade de apoiarem-se mutuamente, levando em conta tal cenário, enquanto gestores de equipas, compreenderam a importância de manter certa proximidade com as pessoas, visto que diante de tal cenário/contexto, seria fulcral a necessidade de reunir grupos fortes e com poder o suficiente para liderar a mudança, isto, de modo a não inibir as rápidas tomadas de decisão.

2.5.4. Estratégias de gestão de conflito

Na categoria 6 “conflitos”, conforme se pode verificar no apêndice 9, apesar de as empresas serem todas diferentes assim como o modo de operar, observou-se que o problema mais comum que possibilitava a emergência de conflitos, girava em torno da paranoia, tanto para os clientes como para os colaboradores, sendo que uma das formas mais comuns de lidar com os conflitos, girava em torno da preparação e da capacidade de antecipar. Contudo, grandes partes reportaram que a grande solução girava em torno das estratégias comunicacionais ou ainda o uso adequado da comunicação.

No que diz respeito a categoria 6 “conflitos”, a luz dos resultados da categoria 5 “estratégias” observou-se que a chave, a principal estratégia, girava em torno da comunicação sendo ainda destacada a motivação bem como o contacto interpessoal regular, que por sua vez vai muito ao encontro das estratégias voltadas para a resolução de conflitos, visto que nesta, os gestores se apoiavam e/ou eram amparados por estratégias comunicacionais. Isto mostra que apesar de ser um contexto completamente novo, um de mudanças, que conforme Kotter (2017), tal situação, apesar de ser extremamente difícil, implicando que as pessoas chegassem a conclusões pessimistas e iradas, os gestores e/ou líderes, souberam lidar com tal situação. A maior parte parece ter-se apoiado em estratégias comunicacionais e assim evitando mais ou alguma situação conflituosa, compreendendo o que antes conceituado por Taveira (2015), em que o mesmo referia que a origem de tais situações, se devia por falta de interações comunicativas eficazes, sendo que sem tais interações, acabaria por existir situações de grande ou algum atrito. Tendo tal compreensão, é de se acreditar que estiveram a par das estratégias referidas por Mckeown (2014), implicando que os mesmos adotaram uma postura comunicativa clara e

sem ambiguidades, encorajando as pessoas, escutando-as ativamente, estando atentos e eliminando os métodos comunicacionais com um efeito negativo, implicando o uso de uma linguagem simples, bem como a prática de gestão da comunicação da equipa de modo a garantir que todos pudessem contribuir de forma apropriada e assim possibilitando a inibição ou reabilitação da existência de comunicação ineficaz e/ou comunicadores ineficazes.

“Às vezes há que chamar a atenção das pessoas, ter uma conversa com elas e em último caso, se a situação não se resolver e chegar ao extremo, há que dispensar o colaborador.” (S3)

“A organização sempre procurou manter a escuta ativa para perceber o que os colaboradores pensavam, mas nós proferíamos palavras de conforto mostrando assim a nossa empatia e responsabilidade emocional para com eles.” (S6)

“Nas empresas e na vida pessoal existe sempre aquela pessoa que parece que gosta de arranjar problemas onde não existe, e o problema que aconteceu foi o consultor decidir ofender uma colega de trabalho (“sabe-se lá Deus para onde, não é”), a formadora exerce o cargo em inteligência relacional, a sua postura perante a formadora estava muito agressiva, dizendo que não queria estar ali na empresa, disse coisas horrorosas, como também a difamação da própria colaboração, ou seja, foi completamente descontrolado e despropositado. Isto veio ter até mim, a formadora veio contar-me o que realmente se andava a passar porque sou eu que lidero a equipa, dizendo que não se andava a sentir confortável com a situação, onde colocava em causa não dar continuidade à formação. Eu lidei com esta situação de uma forma muito aberta, com uma comunicação excessivamente aberta” (S15)

“Criamos nesta altura um grupo no WhatsApp para comunicar entre todos para saber se eles precisavam de ajuda, se era preciso facultar ou ir levar medicamentos para as pessoas logo no início.” (S32)

2.5.5. Estratégias e cuidados comunicacionais

A categoria 7 “comunicação” por sua vez, também apresenta resultados muito díspares, visto que os elementos mais destacados nesta categoria, caracterizam a comunicação enquanto a base da confiança, base da eficácia, da liderança e da empatia, sendo ainda poderosa quando bem usada. Entretanto, os aspetos mais destacados para a sua caracterização, foram as de ser a chave para a evolução, uma excelente ferramenta, base para reger a relação, sendo ainda que sem a mesma, nada se vinga ou vai para frente, conforme se pode verificar no apêndice 10.

Nesta, a categoria 7 “comunicação”, destacou-se enquanto a base da eficácia, da liderança, ser poderosa quando bem usada, a chave para a evolução, uma excelente ferramenta, base para reger a relação, sendo ainda que sem a mesma, nada vai para frente. Contudo, a comunicação, durante todo o processo de gestão de equipa é uma das responsabilidades da liderança, que por sua vez é também compreendida enquanto um processo de influência, seja ao administrar, comandar, motivar e incentivar as pessoas, sendo que não é possível tal ocorrência na ausência da comunicação. Isto pelo simples e natural facto de a liderança atuar enquanto principal identificador e comunicador dos valores coletivos, ou seja, não é possível gerir as equipas sem comunicar. Tal como Lima (2010) enfatiza, a ocorrência do processo de influência, liderança, a comunicação atua enquanto uma fulcral aliada, visto que é através do contato, interação, a troca de informação que permitem que o líder seja capaz de influenciar, entusiasmar e motivar os membros da sua equipa. Portanto, assim como Rosado (2015) enfatiza, a comunicação durante o ato de liderança, e/ou gestão de equipas, a mesma atua enquanto uma chave fulcral.

“...sem comunicação não se faz nada. As estratégias que costumo usar no exercício da minha profissão são as seguintes: confiança, pontualidade e proatividade...” (S6)

“Sim a comunicação é muito importante. É falar que nós nos entendemos, nos expressamos e transmitimos as nossas ideias. Se não comunicarmos, não conseguimos definir estratégias em equipa, não conseguimos perceber as dificuldades dos nossos colegas. Uma boa comunicação é a chave para que as empresas evoluam e se desenvolvam.” (S7)

“...a comunicação é algo fundamental para uma empresa e a gestão de uma equipa, através desta noção geral, é necessário manter uma relação boa com os funcionários e ter um código de conduta correto dentro da empresa. Estas relações devem ser formadas através de uma comunicação transparente e uma atenção às necessidades e ao bem-estar dos funcionários. Quando um funcionário é ignorado consistentemente, persiste a questão de qual é o seu valor real na empresa além do cargo executado e conseqüentemente uma baixa motivação para trabalhar e até uma saída iminente, ou um desfecho negativo para a relação entre as duas pessoas em questão.” (S11)

“Gerir equipas, não é mais nem menos do que gerir comunicação, porque as pessoas a interagirem, têm de comunicar, pode ser com uma linguagem gestual, pode ser verbal, pode ser escrita, pode ser como for, é mas comunicar. Dificilmente alguém que não consegue comunicar, não sabe comunicar, consegue liderar o que quer que seja.” (S37)

2.6.Discussão

Tendo por base os resultados das diferentes categorias acima apresentadas, constatou-se que a motivação, comunicação, a atenção e bem-estar para com as pessoas/lideradas, a impossibilidade de interagir presencial/fisicamente com as pessoas, o teletrabalho e o regime misto laboral são os elementos mais comuns destacados, sendo que todos giram envolta da comunicação. Assim como ilustra a figura 5 que se segue.

Figura 5 - Principais destaques relacionais entre as categorias



Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto, com auxílio do *software Iramuteq*, procedendo a análise dos resultados das diferentes categorias, efetuou-se uma representação gráfica em função da frequência das palavras demonstrada na nuvem de palavras (figura 6), percebe-se com maior destreza/precisão que o elemento mais referido/destacado em todas as categorias apresentadas, é a comunicação, sendo ainda que outros elementos tais como: líder; eficaz; motivar; equipa; colaborador; trabalho e; empresa – têm grande relevo na opinião reportada pelos entrevistados.

Figura 6 - Nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa.

Uma vez tido apresentado e analisado os resultados obtidos, assim como verificado, importa frisar que tais categorias anteriormente apresentadas, foram criadas/levantadas com o intuito de possibilitar/facilitar a análise bem como o peso das respostas/opiniões levantados pelos gestores portugueses entrevistados. Deste modo, atendendo a questão de investigação bem como os objetivos definidos e tendo por base a literatura consultada, no que toca a categoria 1 “líder eficaz”, esta surge com o intuito de perceber com os gestores tidos como líderes, quais as práticas e aptidões consideravam eficazes nas suas lideranças aplicadas tendo em conta o novo normal/contexto.

No que diz respeito a categoria 2 “impacto da COVID-19 (vantagens e desvantagens)” esta procura compreender de que modo a COVID-19 afetou as organizações/empresas e/ou instituições bem como as diversas transformações/reflexos resultantes da mesma.

Já na categoria 3 “esteve atento/a à”, procurou-se entender para que direção os gestores olhavam durante a pandemia, onde prendia e o que conquistava/obrigava maior atenção por partes dos mesmos, sendo que presente categoria criou condições para a emergência/criação de outra categoria que andava em paralelo com a mesma, visto que importava conhecer quais eram as suas principais preocupações (categoria 4), ou seja, o que é que lhes perturbava e exigia maior cuidado e atenção por parte dos mesmos.

Dada a relevância das categorias anteriores apresentadas, bem como as que se seguem, sendo considerada uma das com maior relevo na presente investigação, a categoria 5 “estratégias” surgiu com o intuito de perceber de que modo os líderes respondiam ao novo normal/pandemia e como é que lidavam e antecipavam as necessidades levantadas pelo contexto/situação.

Já categoria 6 “conflitos”, procurou conhecer e compreender quais os principais desafios e divergências na empresa/organização, entre os líderes e liderados e/ou entre as equipas, bem como a solução/estratégia adotada/implementada para cada situação conflituosa desencadeadas pela situação/contexto, tendo desfecho positivo ou não.

E por último, a categoria 7 “comunicação”, procurou compreender qual a visão, que cuidados/estratégias e/ou técnicas usavam para reger as suas relações e como comunicavam os seus colegas e liderados, bem como qual a importância que os gestores tidos como líderes davam para a comunicação no exercício das lideranças aplicadas.

3. Conclusão/Considerações finais

Uma questão geral guiou esta pesquisa “*quais as principais preocupações e estratégias dos gestores portugueses em situações de conflito, com especial foco na crise desencadeada pela pandemia COVID-19*”. Para resposta a tal questão, entrevistou-se 37 pessoas de várias partes do país e através da técnica de incidentes críticos e procurou-se perceber como e quais os comportamentos e estratégias de gestão de conflitos os líderes adotaram durante o cenário de crise pandémica.

Os resultados demonstram que os gestores/líderes tiveram uma abordagem bem humanística e focada nas pessoas durante a primeira vaga da pandemia. Em geral a preocupação dos gestores enquanto líderes foi a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores, acompanhada de uma tentativa de salvar os seus negócios e os postos de trabalho das empresas, tentando modificar procedimentos sem descuidar o apoio direto aos colaboradores e à sua adaptação quer à realidade pandémica, quer ao teletrabalho, quer à necessidade de conjugar a família e o trabalho em condições sem paralelo. Assim, os gestores desdobraram-se em estratégias de motivação dos colaboradores, procurando manter uma comunicação próxima e aberta, e tentando resolver os conflitos por via do diálogo em vez de usarem as ferramentas legais e disciplinares ao seu alcance, pelo menos em primeira instância.

Após a análise e discussão dos resultados, constatou-se que os gestores tidos como líderes, sendo eles os entrevistados, demonstraram que se preocupavam essencialmente com o bem-estar e a motivação das pessoas, sendo que quando deparavam com situações de conflito ou atrito, resolviam-nas através de estratégias comunicacionais. Isto é, através de tais estratégias, compreendendo a situação, de forma adequada e assertiva, a comunicação era usada enquanto principal estratégia para resolução de tal situação, que por sua vez teve/tem como reflexo, o suscito da motivação, visto que diante de tal contexto, sendo ele pandémico, os líderes procuraram manter contacto pessoal com as pessoas apesar das implicações/impactos, tal como por exemplo a aceleração e adoção do regime misto laboral e o teletrabalho. Contudo, os dirigentes/líderes, conseguiram de certa forma gerir a situação apesar de ser nova tanto para eles, como para os seus liderados, não deixaram o silêncio e caos tomarem conta da situação, pelo contrário, demonstraram que os seus liderados, as pessoas não estavam sozinhas, desamparadas.

Contudo, tendo em conta a literatura levantada bem como os resultados obtidos, pode-se concluir que os líderes compreenderam o relevo das suas posições bem como as suas responsabilidades/tarefas, visto que procuraram estabelecer uma direção para as pessoas e empresa/organização, alinhando os seus liderados e assim conseguindo gerar motivação nos mesmos, ou seja, compreenderam a situação e exerceram certa influência nos seus liderados através da comunicação, sendo ela difícil e assertiva, visto que foram criadas e/ou regidas a empatia e a confiança para com os mesmos, e como resultado, conseguiram de certa forma gerar alguma credibilidade e estabilidade na empresa/organização, liderados e na própria liderança aplicada/exercida.

De forma geral, objetiva e/ou concisa, observou-se e percebeu-se que durante tal cenário, sendo ele de crise pandémica do COVID-19, a comunicação eficaz amparou a liderança.

3.1.Limitações do estudo

Considera-se que a grande limitação da presente investigação, prende-se no procedimento metodológico aplicado, visto que a técnica de recolha de dados adotada, prende-se na entrevistas estruturadas, que por sua vez, dado o contexto sendo ele o de pós-pandemia, o número de entrevistas realizadas, bem como a sua análise, apesar de satisfazer o mínimo de amostragem para uma investigação, não possibilitam a generalização dos dados, uma vez que o problema estudado podia/pode ser compreendido a nível global/mundial, sendo que por sua vez, focou-se essencialmente no território português envolvendo/estudando os gestores. Contudo, empiricamente, foram recolhidos e discutidos dados relevantes sobre gestores de Portugal, sendo ainda que outra grande limitação prende-se na desejabilidade social na resposta às perguntas por parte dos liderados

3.2.Sugestões para estudos futuros

Uma vez que procurou-se compreender e ter conhecimento de quais as principais preocupações e estratégias dos gestores portugueses em situações de conflito, com especial foco na crise desencadeada pela pandemia COVID-19, considera-se que seria pertinente, replicar tal estudo, procurando fazer uma comparação entre os gestores da comunidade dos países de língua portuguesa, visto que a crise pandémica alcançou a todos.

Referências

- Alberto, I.G.B. (2021). O contributo da comunicação interna para a gestão do engagement dos colaboradores: Estudo de caso sobre a TAP Air Portugal durante a 1.^a vaga da pandemia SARS-CoV-2. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social]. *Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.21/13102>
- Alméri, T. M., Barbosa, E. G., & Nascimento, A. (2014). Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. *Revista de Administração da FATEA -RAF*, 55-56. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/699>
- Alves, A. P. (2016). O estilo comunicacional do comandante de esquadra e a satisfação dos subordinados. [Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais]. *Repositório Comum*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/15522>
- Asante, Omari. (2020). Leadership Strategies to Manage Workplace Conflict. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 9044. [Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration] Disponível em: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/9044>
- Azevedo, F., & Carvalho, J. M. (2014). Estilos de Liderança e Motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 2 (1), 36-60., p. 39. Disponível em: <http://soms.ismai.pt/index.php/SOMS/article/view/18>
- Bacelar, F. A. (2015). O líder enquanto dinamizador da comunicação interna nas organizações. [Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social, Dissertação de Mestrado]. *Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.21/5704>
- Barbosa, A. d. (2015). A arte de liderar: o papel do líder na gestão de conflitos. *Pdf4Pro*, 21-23, p. 52. Disponível em: <https://pdf4pro.com/view/a-arte-de-liderar-o-papel-do-l-205-der-na-1ea1c7.html>

- Barnard, C. I. (2019). *As funções do executivo*. Lisboa : Edições Sílabo, Lda.
- Bento, A & Ribeiro, M. (2013). A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos. Bragança: Ideias em prática. *Biblioteca Digital do Instituto Politécnico de Bragança*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10198/9560>
- Boaventura, N. d. (2016). Estilos de Liderança adoptados nas PME. [Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais]. *Repositório Comum*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/17288>
- Caetano, L. M. (2017). Liderança e satisfação no trabalho: Uma análise das implicações de atitudes face ao líder. [Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Financeira]. *Repositório Comum*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/18582>
- Cardoso, A. R. (2016). *Stress ocupacional nos international business travellers de uma multinacional do setor automóvel*. [Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Univerdade do Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/85824>
- Cardoso, C. S. (2012). *Liderança em tempo de crise: Crise económica e social em Portugal 1983-1985*. [Tese de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação]. Repositório Aberto da Univerdade do Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/75984>
- Carreira, A., Marques, A. G., Carapeto, C. C., Xavier, D., Belo, E., Proença, L., & Grilo, M. I. (2020). *Plano de trabalho colaborativo na Adminstração Pública - Guia para a liderança em ambientes de crise*. Secretaria-Geral da Economia. Disponível em: <https://www.sgeconomia.gov.pt/destaques/ina-guia-para-a-lideranca-em-ambientes-de-crise.aspx>
- Coelho, P. P. (2010). *A importância da comunicação nas organizações*. [Monografia de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis]. IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, p. 50. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260631.pdf>

- Consoni, B. (2010). *A importância do feedback*. [Monografia de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis]. IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, p. 54. Disponível em: <https://docplayer.com.br/50029059-A-importancia-do-feedback.html>
- Cotta, C. M. (2010). *Confiança e cultura organizacional: um estudo de caso de uma rede de varejo*. [Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração], p. 128. Fundação Pedro Leopoldo. Disponível em: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_cleuza_maria_cotta_2010.pdf
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2020). *Liderar no novo normal*. Lisboa: Edições Silabo.
- Custódio, A. S. (janeiro de 2013). *A gestão de conflitos com os stakeholders: a perspectiva de responsáveis de comunicação das 100 maiores empresas portuguesas*. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10284/3689>
- Devesa, L. M. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*. [Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais Ramo: Gestão de PME]. Repositório Comum. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/17915>
- Dias, J. S. (2021). *Equipas virtuais antes e após COVID-19: uma Revisão Sistemática de Literatura*. [Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo: Gestão de Empresas]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/18464>
- Faria, S. C. (2017). *Feedback - Diálogo para o desenvolvimento da pessoa e da organização*. Monografia (Especialização gestão de pessoa e coaching) - Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília. Repositório Uniceub. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12169>

- Figueiredo, L. J. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores*. [Dissertação de Mestrado em Gestão - Especialização em Recursos Humanos]. Portuguesa Veritati – Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.14/8865>
- Filho, D. M. (2009). *As vantagens da utilização de ferramentas planeadas dentro de uma empresa*. Yumpu. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Candido Mendes). Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/12644919/universidade-candido-mendes-pos-graduacao-lato-sensu-instituto-a->
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 1–33. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Fraga, T. M. (maio de 2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. [Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial]. Repositório Comum. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/27830>
- Galvão, C. M. (2015). *Liderança carismática: interação com culturas organizacionais fortes e fracas*. [Monografia de Pós-graduação em Gestão de pessoas e coaching]. Repositório Uniceub. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/8007>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Editora da UFRGS.
- Goleman, D. (2020). *Liderança eficaz*. Lisboa: Actual.
- Guimarães, P. (2015). *Caracterização do líder emergente: Estudo de casos da dinâmica de grupo em cursos de Liderança na Academia Militar*. [Dissertação para obtenção do grau de mestre]. Repositório Comum. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/10295>

- Halverson, S. K., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2004). Charismatic Leadership in Crisis Situations: A Laboratory Investigation of Stress and Crisis. *Sage journals*, 35(5). Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F1046496404264178>
- Hunter, J. C. (2013). *O monge e o executivo - Uma historia sobre a essência da liderança*. Queluz de Baixo: Marcador.
- Junior, A. P., Neto, J. M., Leandro, M. d., & Pedruzzi, N. d. (2014). Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas. *Atas do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, p. 13. Disponível em: <https://docplayer.com.br/7842052-Lideranca-evolucao-das-suas-principais-abordagens-teoricas.html>
- Kotter, J. P. (2017). *Liderar a mudança*. Alfragide : Lua de papel
- Leite, C. F. (2021). *Liderança Transformacional e Desempenho Organizacional: o efeito mediador da Orientação Empreendedora*. [Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/18450>
- Leonor, M. A., Teixeira, M., Pereira, S., & Ribeiro, O. (2022). Reabilitar em contexto de pandemia pela COVID-19: um relato de experiência. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Reabilitação*. Disponível em: <https://doi.org/10.33194/rper.2022.194>
- Liberato, F. d. (2010). *Relações Eficazes: A importância da comunicação eficaz nas organizações*. [Trabalho de conclusão de curso (bacharelado - Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação]. Repositório Institucional UNESP. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/119618>
- Lima, L. R. (2010). *O papel da liderança na comunicação organizacionail*. Universidade Candido Mendes. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes) Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/41197.pdf

- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. New York, Harcourt, Brace and World, Inc
- Lovelace, J. B., & Hunter, S. T. (08 de fevereiro de 2013). Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leaders' Influence. *Creativity Research Journal*, 25:1, 59-74, p. 18. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10400419.2013.752228>
- Macaire, L. I. (fevereiro de 2021). *2020: o impacto do teletrabalho antes, durante e pós COVID-19*. [Dissertação para obtenção do Grau de Mestre de Gestão de Empresas]. Repositório Comum. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/36967>
- Maxwell, J. C. (2013). *Be a People Person: Effective Leadership Through Effective Relationships*. David C Cook.
- Mckeown, L. (2014). *Para liderar não basta mandar*. Lisboa : Clube do autor.
- Nalin, R., & Cassandre, M. P. (2016). A liderança em tempos de crise: a confiança entre líderes e liderados. *Psicologia.pt*, p. 16. Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?a-lideranca-em-tempos-de-crise-a-confianca-entre-lideres-e-liderados&codigo=A1051
- Paulino, N. M. (2012). *Liderança e estratégias de gestão de conflitos*. [Dissertação de Mestrado em Psicologia - Área de especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações]. Repositório da Universidade de Évora. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/12368>
- Pereira, G. d., Aidar, S., & Rosalem, V. (2021). Uma visão geral sobre liderança: Conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. *ENCICLOPÉDIA BIOSFERA, Centro Científico Conhecer – Jandaia-GO*, 18(37) pp. 512. Disponível em: https://doi.org/10.18677/EnciBio_2021C44.org
- Pires, R. d. (2018). *Estratégias de liderança na gestão de conflitos*. [Projeto de Monografia apresentada à diretoria de Pós Graduação da Universidade Federal de São João Del Rei como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública]. Repositório de Trabalhos Públicos NEAD-UFSJ. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/93>

- Prieto, G. B. (2014). *Comunicação eficaz: teoria e prática da comunicação humana*. Lisboa: Escolar editora.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale. *Annals of the International Communication Association*. 6:1, 629-652. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23808985.1982.11678515>
- Ribeiro, A. F., Oliveira, L. C., & Andrade, C. C. (2017). Os desafios da liderança na gestão de conflitos. *Revista de Administração do Unifatea*, v. 14, n. 14, p. 6-219. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/773>
- Rodrigues, E. J., & Perini, R. d. (2017). Liderança Motivacional. *Revista Global Manager Acadêmica*, 6(2), pp. 26. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/globalacademica/article/view/3250>
- Rosado, A. R. (setembro de 2015). *A comunicação no relacionamento profissional: o caso líder e liderado*. [Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação - Comunicação, Organização e Liderança]. Veritati – Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/19234>
- Santos, E. C. (abril de 2013). *A comunicação como ferramenta para à eficácia organizacional*. [Monografia apresentada para obtenção do título de Licenciatura em Contabilidade e Administração – Ramo: Administração e Controlo Financeiro]. Instituto superior de ciências económicas e empresarias , p. 90. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/38681413.pdf>
- Silva, J. R. (Maio de 2020). *Liderança Eficaz: O Alcance do Comportamento Organizacional*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/publico/listThesis.do?method=listThesisDetails&thesisID=267002&contentContextPath_PATH=/instituicao/ISEG/top/masters&_request_checksum_=fea599aac4af940c9af2df2b2d8e2ba73c887614

- Sobral, S., & Capucho, F. (2019). *A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género*. [Artigo]. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/35422>
- Sousa, M. P. (setembro de 2015). *Comunicação, Crise e Liderança: Uma investigação sob o prisma da complexidade sobre comunicação e liderança em contexto de crise organizacional*. [Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de Comunicação, Marketing e Publicidade]. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/20026>
- Taveira, M. C. (2015). *Comportamentos de liderança na gestão de conflitos em equipas de trabalho*. [Dissertação para obtenção do grau mestre]. Repositório Comum. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/11519>
- Terra, I. F. (outubro de 2020). *Gestão de recursos humanos em época de emergência : o impacto nos colaboradores do Hospital da Horta, E.P.E.R.*. [Dissertação de Mestrado]. Repositório da Universidade de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/20648>
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2007). *Pragmática da comunicação humana: Um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Wolff, L., Cabral, P. M., & Lourenço, P. R. (2013). O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. The role of Leadership in Effective Team Work, p. 28. *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, v. 13, n. 1, p. 177-204. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/469>

Apêndices

Apêndice 1 - Variação da formação base

Sujeito	Formação Base	Sexo
S1	n/a	M
S2	Ensino secundário (12 ^a classe)	M
S3	Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas	M
S4	Bacharelato em Relações Públicas, licenciatura em Comunicação Empresarial, MBA e especialização em Marketing	F
S5	Licenciatura em Direito	M
S6	Gestão	M
S7	Licenciatura em ciências do desporto	M
S8	Ensino secundário (12 ^a classe)	F
S9	Licenciatura em Direito	M
S10	Gestão	M
S11	Licenciatura em Gestão de Empresas	M
S12	Licenciatura em Marketing e Mestrado em Gestão	M
S13	Gestão	M
S14	n/a	M
S15	Licenciatura em Sociologia. Mestrado em Psicologia Forense	F
S16	Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas e Pós-Graduação em Corporate Finance	F
S17	Licenciatura e Mestrado em Gestão de Empresas	M
S18	Licenciatura em Gestão, mestrado em Marketing e pós-graduação em Finanças Internacionais	M
S19	Gestão de Empresas	F
S20	Ensino secundário (12 ^a classe)	F
S21	Licenciatura em Comunicações aplicadas – Publicidade, Marketing e Relações Públicas	M
S22	Licenciatura em Gestão de Empresas	M

S23	Línguas	F
S24	Ensino Secundário e formação em logística	M
S25	Técnico profissional em Energia e Automação	M
S26	Licenciatura em Ciências do Desporto	M
S27	Licenciatura em Gestão de Empresas	M
S28	Licenciatura em Arquitetura	M
S29	Frequência universitária em gestão imobiliária	M
S30	Licenciatura em Gestão de Empresas	F
S31	Economia	M
S32	Licenciatura em Direito	F
S33	Licenciatura em Gestão de Empresas	M
S34	Licenciatura em Prótese Dentária	F
S35	Ensino Secundário e alguns cursos de profissionalização extracurriculares	M
S36	Licenciatura em Informática	M
S37	Licenciatura em Engenharia Mecânica e MBA em Gestão	M

Apêndice 2 – Resultados da categoria 1 – Líder eficaz

S.1	Alguém que toma boas decisões e acima de tudo que passa a mensagem correta, sendo que tal mensagem se traduza para os colaboradores, resultando em um incentivo de rentabilidade
S.2	Alguém que consegue criar equilíbrio entre o que se pode oferecer e o que se deseja do outro. Saber comunicar, motivar e ter grande nível de inteligência emocional.
S.3	Alguém que saber ler as pessoas. Compreender muito bem as pessoas, para se saber a melhor forma de se lidar com elas.
S.4	A liderança tem muito a ver com cada negócio e com as suas respetivas características, ou seja, tem haver com o líder específico de cada negócio. ser líder é isso, é sabermo-nos adaptar a registos diferentes

S.5	"Ser líder é aquele que consegue a motivação na sua equipa para atingir um determinado objetivo de forma natural, aquele que não necessita de se afirmar como líder, mas que seja visto por todos como tal"
S.6	Um líder eficaz é aquele que toma iniciativas positivas, com tamanha determinação de modo a influenciar a organização
S.7	Boa comunicação e manter a equipa focada, motivada e com foco nos objetivos. Aquele que sabe ouvir, dar feedback e cumprir com os objetivos através dos funcionários
S.8	Temos de ter empatia para poder puxar as pessoas
S.9	Um líder não manda fazer, ensina ou faz. Elogia, mas corrige quando é preciso, nunca rebaixando ninguém.
S.10	Conseguir alcançar os objetivos sem muito complicar a vida. Chave: motivação e comunicação
S.11	Um líder eficaz é aquele que consegue manter a sua equipa e motivada e ambiciosa
S.12	Um líder eficaz eu penso que seja fundamental, acima de tudo, haver uma clareza muito grande na mensagem e na forma como a transmitimos aos nossos colaboradores. Dar feedback contínuo e ser um exemplo
S.13	Alguém que mostra e transmite segurança, firmeza, atitude, do exemplo, sabe ser facilitador e motivador.
S.14	Um líder é o principal responsável pelo desenvolvimento e motivação dos seus colaboradores e pela atratividade da sua área, é obrigação do líder ser o responsável pelo desenvolvimento dos seus colaboradores
S.15	Alguém que consegue motivar quem o rodeia e consegue entender si próprio da melhor maneira.
S.16	É envolver as equipas nas questões, determinar objetivos e acompanhar na sua resolução. Perceber as dificuldades das pessoas, ouvi-as e tentar ir de acordo com a expectativa. Liderar pelo exemplo, ouvir, acompanhar e decidir
S.17	Um líder eficaz é aquele que consegue motivar a sua equipa, seja através de alguns processos criados por ele mesmo, proporcionar o crescimento da equipa e estratégia da empresa, através da comunicação

S.18	Uma boa liderança implica por si só, tirar a melhor relação, eficiência e eficácia versus o custo operacional do negócio. Encontrar o equilíbrio de cada pessoa através do diálogo
S.19	Para mim as características essenciais de um líder são: ter o foco, uma estratégia, uma visão e obter empatia com as pessoas.
S.20	Competente, tem credibilidade, confiança da equipa, determinação, capacidade de motivar as pessoas
S.21	É uma pessoa que consiga fazer com que a as pessoas cresçam consigo, com o projeto e com empresa, consegue orientar e dá-las autonomia
S.22	Alguém que tem uma panóplia de condutas e maturidade, poder de sensibilidade para alavancar resultados, mantem a equipa motivada e focada, é experiente do reconhecimento positivo e/ou construtivo, tem carisma e é autónomo.
S.23	Alguém que é capaz de ter uma leitura clara sobre aquilo que é a ambição da organização e traduzir para os demais membros da organização. Um Líder tem que ter capacidade de escuta ativa. um líder que dá feedback, o líder consegue ter clareza de propósito na forma como orienta as suas equipas. É um líder de sucesso.
S.24	Um líder eficaz é um líder que consegue atingir os objetivos propostos nem que para atingir esses mesmos objetivos tenha que se aproveitar das pessoas.
S.25	Um líder eficaz tem de saber comunicar muito bem com os outros, tem de saber atuar em qualquer circunstância.
S.26	Acho que é um líder eficaz, uma pessoa que consegue motivar os seus colaboradores, para que consigam estar motivados e envolvidos na missão que têm.
S.27	Alguém que procura motivar, envolver as pessoas nas tarefas, nos objetivos, tenta orientar as pessoas para os objetivos traçados. Lidera pelo exemplo e consegue extrair das pessoas, maior produtividade possível, entrega, dedicação e melhores resultados
S.28	Liderar é acima de tudo ter bom senso, alguma coragem e a sua capacidade de antecipação dos problemas

S.29	Líder eficaz é aquele que consegue levar as pessoas a fazer as atividades que se enquadram na estratégia da empresa, ou seja, um líder eficaz é aquele que consegue que as pessoas cumpram o plano. Alguém eficaz na comunicação
S.30	Um líder eficaz acima de tudo é aquele que sabe ouvir os outros, que houve opiniões dos trabalhadores e que não acha que só ele é que sabe, há que saber ouvir a opinião dos funcionários
S.31	Combinação de coordenação, responsabilidade ou gerência, confiança, nível de formação e conhecimento ou um elo que olha para as pessoas
S.32	Líderes são pessoas que orientam, que influenciam e que têm a capacidade de fazer com que os outros o sigam, não por obrigação, mas porque o querem seguir. líder eficaz e aquele que consegue congrega o grupo que tem a trabalhar consigo de uma forma positiva, motivada e porque eles querem e se identificam.
S.33	Motivar e suscitar a participação voluntária para atingir os objetivos traçados
S.34	Um líder eficaz é um líder que está com a equipa, não é um líder que só delega, é um gestor ou é um CEO. Não é só delegar funções a este e aquele, é estarmos todos em conjunto e todos os lutar para o mesmo, independentemente do seu posto/cargo
S.35	Um líder eficaz é aquele que consegue manter uma equipa unida, é o que consegue manter uma equipa motivada, é o que consegue explicar ou delegar funções de uma forma simples e esclarecida.
S.36	Um líder eficaz é aquele que se faz perceber/entender objetivamente a primeira. Um líder eficaz para a empresa é o que depois faz o acompanhamento e consegue avaliar a eficácia desse acompanhamento. É saber hierarquizar as tarefas e as prioridades.
S.37	É alguém que consegue envolver as equipas de maneira a elas partilharem dos objetivos que estão ao seu alcance e que têm de estar alinhados com os da empresa e faze-las sentir como a empresa e faze-las sentir como se a empresa e o projeto da empresa fosse acima de tudo um projeto seu

Apêndice 3 - Resultados da categoria 2 - Impacto do COVID-19

S.1	Impossibilidade de as pessoas interessadas analisar o produto "imóveis"
S.2	Quando um colaborador ficou infetado, por iniciativa própria, todos queriam ficar de confinamento
S.3	A carga de trabalho aumentou "quase que duplicou". E era complicado tendo em conta o contexto
S.4	Desafios a nível tecnológico. As pessoas trabalhavam ao seu ritmo. O importante era que ao final do dia trabalho ficava feito. Exigiu o uso de ferramentas de comunicação (teams, newsletters) e ferramentas de workflow
S.5	Tornou as pessoas mais solidarias
S.6	Mudanças de trabalhos presenciais para online, ou seja, adaptou-se há uma nova realidade criando um aplicativo que facilita a comunicação entre os colaboradores e clientes.
S.7	Tivemos de nos reinventar e de certa forma publicitar as nossas atividades que pensávamos que poderíamos vir a realizar durante o Verão
S.9	A pandemia foi a prova que nunca podemos dar nada como garantido. Até porque fiquei praticamente sem trabalhar.
S.11	Acerto na comunicação e método de recrutamento.
S.12	União entre os colaboradores
S.13	Regime de trabalho misto
S.14	Mudança no estilo de liderança, forma como as relações eram regidas, necessidades de ferramentas de comunicação "Skype, Zoom". Necessidade de usar novas ferramentas no auxílio da gestão
S.15	Entrada na empresa durante o período pandémico, impossibilitou com contacto físico com as pessoas, bem como as conhecer fora do time virtual. Reestruturação na empresa
S.16	Teletrabalho e seu duvidoso controlo e eficácia na organização dos documentos passados a digitais
S.17	Regime de trabalho misto

S.18	Elevado nível de stocks e as validades em contagem decrescente e outros custos. Repentina procura elevada de produtos em grande escala que no início não era o portfolio da empresa. Satisfazer a procura geral e não local foi o grande desafio. Formação para grandes quadros. Instalação do pânico. Quadro administrativo em regime teletrabalho
S.19	Aumento do nível de stress na empresa, emersão de desafios enormes tendo como resultado o afastamento físico das pessoas.
S.20	Regime misto de trabalho
S.21	Impossibilidade de controlar/conhecer todos processos/procedimentos
S.22	Regime misto laboral e aquisição de novos materiais. Ajuste na comunicação e as suas técnicas.
S.23	Liderança e gestão de equipas em modelo remoto
S.24	As pessoas sentiram se menos confiantes na compra de produtos que antes nem necessitavam.
S.25	Impossibilidade de trabalhar (portas fechadas)
S.26	Fechamento das portas, necessidade de fazer reestruturação na empresa. Teletrabalho
S.27	Adoção/implementação de ferramentas de comunicação
S.28	Desafios a nível económico
S.29	Dificuldade para com as novas tecnologias, que mais tarde facilitaram a comunicação
S.31	Reestruturação e uso de plataformas digitais
S.32	adotar um conjunto de medidas internas de forma a anular os riscos desta pandemia. Regime misto de laboral
S.33	Adaptação no nível da comunicação, operacional, proximidade e formato de frequência. A necessidade de comunicação aumentou
S.34	Impossibilidade de laborar e rentabilidade
S.35	Redução na força de trabalho
S.36	Se calhar melhorou a nível da equipa nas relações interpessoais que passaram a ser só digitais. na relação interpessoal ficou talvez até melhor, na relação hierárquica eventualmente ficou pior, a comunicação

	piorou e é um fator chave para o sucesso. Obrigatoriedade do teletrabalho
S.37	Crescimento da empresa

Apêndice 4 – Desvantagens da COVID-19

S.1	"Receio por parte da população em investir em imóveis"
S.3	Apesar do trabalho ter duplicado, não conseguimos acompanhar esse processo, porque precisamos de fechar a empresa.
S.6	Conflito entre a rotina passada e a nova realidade, desmotivação do trabalho
S.7	Nos pós-pandemia, sentimos uma grande vontade dos portugueses em sair e viajar. E como na altura muitos não podiam sair do País, obrigou-os de certa forma a procurar destinos como o Interior e a Região Centro. Vendemos muitas atividades na nossa região e foi sem dúvida um Verão rentável.
S.8	Houve perdas porque as pessoas estavam com medo
S.11	Perda de contacto físico, maior demora dos processos seja no esclarecimento de dúvidas como de negócios, marcação de diversas reuniões e chamadas
S.12	Desgaste emocional
S.15	Impossibilidade da interação face a face
S.16	As desvantagens encontradas foram então a eficiência e ritmo de trabalho, que foi ultrapassada com ajustes
S.19	Reuniões face a face
S.22	Não existiu tanto contacto presencial o que dificultou a comunicação e em alguns casos atrasou a tomada de decisões e processos. Saúde mental das equipas sobretudo devido ao confinamento.
S.26	Retrocesso naquilo que foi o processo de faturação a nível físico, lá está as vendas baixaram abruptamente
S.30	Não conseguimos preparar e programar o trabalho

S.31	Queda abismal da rentabilidade, levando até mesmo a fechar temporariamente o restaurante de Lisboa.
S.34	Estarmos parados e as despesas continuarem a cair e não termos rentabilidade.
S.35	Não poder estar com as pessoas diariamente e as motivar presencialmente
S.36	Teletrabalho

Apêndice 5 – Vantagens da COVID-19

S.4	Tecnologias de comunicação e reuniões online. Modelo híbrido laboral.
S.7	Obrigatoriedade de estarmos fechados durante tanto tempo. Vivemos muito de atividades outdoor e indoor. Estando fechados, houve uma quebra de 100% de faturação, pois não realizamos nenhuma atividade durante o confinamento
S.11	Foi provado que os empregados se adaptaram muito rápido à situação
S.12	Maior humanização e criação de laços
S.13	Inúmeros clientes que durante a pandemia, encerraram as suas instalações com repercussões para a operação
S.15	Trabalhar a partir de casa,
S.17	Proximidade dos trabalhadores com a própria administração
S.19	Teletrabalho e flexibilidade na atividade e horário laboral
S.20	Melhor perceção do valor e o custo das coisas
S.22	Novos procedimentos e maior disponibilidade de todos os intervenientes no processo logístico e de faturação. Equipamentos de trabalho mais funcionais. Maior produtividade (por vezes fora do horário laboral).
S.26	Maior aposta nos canais de comunicação, de marketing, e tudo mais, porque não tínhamos até então.
S.29	Possibilidade tecnológica de manter a comunicação. Necessidade de ajustar o estilo de liderança
S.31	Implantação de novas formas de manter o negócio a funcionar que vieram ajudar na rentabilidade do negócio.

S.33	Oportunidade de aprendizagem
S.36	Criação de procedimentos. A crise pandêmica obrigou a deixar de ser preciso um documento oficial que acabou por acelerar o processo

Apêndice 6 – Resultados da categoria 3 - Esteve atento/a a:

S.1	As mudanças no mercado
S.2	Mostrar que todos se encontravam na mesma situação "barco"
S.4	A mentalidade dos colaboradores e dos clientes
S.8	Necessidades humanas dos clientes e funcionários
S.10	Insegurança dos clientes e a necessidade de explicar as regras
S.11	Garantir que todos os colaboradores tinham qualidade de trabalho para trabalhar em casa e fazer toda a gestão de equipamento
S.13	Bem-estar das pessoas
S.14	O desempenho das equipas/pessoas. A relação com os colaboradores e seus familiares
S.16	As pessoas e as suas famílias.
S.18	As necessidades de deslocação, a alimentação das pessoas no local de trabalho
S.20	As medidas da Direção Geral de Saúde,
S.21	A motivação e desmotivação das pessoas
S.22	Proteção do bem-estar e a saúde da equipa
S.23	Em saber se podia ajudar as pessoas de alguma forma
S.28	Ao pagamento dos salários das pessoas
S.29	Cuidar do bem-estar dos colaboradores
S.30	Ao controle de higiene com os trabalhadores
S.32	Reforço na limpeza, uso de máscaras
S.33	Bem-estar dos colaboradores e dos parceiros
S.35	A ser flexível e ajudar as pessoas
S.36	Não transpor fraquezas
S.37	Melhorar o foco e a redefinição dos objetivos

Apêndice 7 - Resultados da categoria 4 - Preocupações

S.1	O bem-estar da equipa e a motivação dos mesmos
S.2	A higiene e condições laborais
S.4	Bem-estar psicológico das pessoas
S.7	A higiene e motivação das pessoas
S.8	Aglomeracão
S.10	Preocupar-me com a temperatura deles, saber como estão, se eles têm sintomas, quando faltam procuro ligar para eles para saber o que se passou.
S.11	Fazer um planeamento e questionamento de necessidades.
S.13	Proteger as pessoas
S.14	Motivação das pessoas
S.15	Criar empatia
S.16	Acompanhamento dos trabalhadores na nova realidade. Timings de desempenho da tarefa
S.17	Controlo emocional e estratégias de comunicacão
S.18	Dar formacão e manter as pessoas felizes
S.19	Adaptacão às necessidades do mercado
S.20	Salvaguardar a instituicão, as pessoas
S.21	Manter as pessoas motivadas e assim como o espírito de equipa
S.22	Lutar e proteger o bem-estar e saúde da equipa
S.23	Bem-estar psicológico das pessoas e ajudar as pessoas
S.28	Saúde das pessoas
S.29	Cumprir rigorosamente as medidas impostas pela DGS
S.30	Segurança na saúde dos trabalhadores
S.32	Transmitir confiança
S.33	Saúde das pessoas e sua família
S.35	Manter a equipa motivada
S.37	Alinhamento dos objetivos

Apêndice 8 - Resultados da categoria 5 - Estratégias

S.2	Aumentar a proximidade com as pessoas. Estar sempre ao lado das equipas, ouvir e atuar sempre de uma forma equilibrada.
S.3	Não transmitir estados negativos para as equipas
S.4	Reuniões todas as segundas feiras. Praticar atividades em grupo, tal como ioga, via online, quinzenalmente. Manter contacto pessoal
S.5	Manter a motivação, manter o contacto com os colaboradores
S.6	A organização sempre procurou manter a escuta ativa para perceber o que os colaboradores pensavam, mas nós proferíamos palavras de conforto mostrando assim a nossa empatia e responsabilidade emocional para com eles
S.7	Comunicação
S.8	Reajuste de horário para as pessoas estarem mais confortáveis
S.10	Tentar sempre servir de exemplo de modo a pessoas fazerem o melhor. Corrigir quando necessário e de forma responsável, tornar o clima mais leve
S.11	Manutenção da confidencialidade para não haver nenhuma fuga de informação dos clientes
S.12	Reconhecimento de talentos, motivações, expetativas e ambições das pessoas
S.13	Manter a equipa motivada e bem protegidas
S.14	Manter as pessoas motivadas. Ponto de situação diário e semanal
S.15	Reunir com as pessoas pelo menos uma vez, ou contacto telefónico para saber do bem-estar dos mesmos e se precisam de algo
S.16	Sistema de rotação com pessoas em teletrabalho e outras do presencial. Mais atenção a pessoas.
S.17	Ter conhecimento das capacidades e fraquezas das pessoas. Liderar através da comunicação e pelo exemplo. Novas instalações (instalação de uma cozinha)
S.18	Criação de novos processos de trabalho. Segurança dos trabalhadores, mais conforto

S.20	Dar responsabilidades, melhoramento na proteção das pessoas
S.21	Reuniões diárias/ponto de situação
S.22	Acompanhamento psicológico para a equipa. Criação de grupos no Teams para manter a proximidade com as pessoas
S.23	Dar atenção e todo apoio possível aos colaboradores e suas famílias. Fazer as pessoas se sentirem a vontade
S.24	Proteger as pessoas e reconhecendo o seu valor
S.25	Tentativa constante de comunicação para com a equipa, mesmo não estando laborando
S.27	Tratar as pessoas com respeito
S.28	Cuidar do bem-estar das pessoas, criação de documentos voltados para as regras sanitárias, distribuição de máscaras personalizadas reutilizáveis e álcool gel
S.29	Abordagem comunicacional
S.30	Medidas de segurança e apoio com os mesmos
S.31	Novos métodos de laborar
S.32	Definição dos objetivos propostos e a prioridade de atuação. Criação de grupos no WhatsApp para comunicar entre todos para saber se eles precisavam de ajuda
S.33	A linguagem é muito importante na comunicação, linguagem deve de ser adaptada. Uso de ferramentas colaborativas "Skype, emails e Zooms"
S.34	Auxiliar uma empresa amiga na venda de produtos sanitários
S.35	Conversar diariamente com as pessoas e fazê-las perceber que mesmo estando em casa, continuam sendo importantes para a empresa. Criação de grupos no WhatsApp
S.36	Mostrar as pessoas que nem sempre a culpa é delas. Por vezes é do mercado ou do contexto/pandemia. Mostrar que há progressividade na carreira
S.37	Tentar acompanhar as pessoas a executar a função. Maior flexibilidade, tolerância e proximidade

Apêndice 9 - Resultados da categoria 6 - Conflito

S.1	Caso de uma cliente, em que nós tínhamos um contrato promessa de uma casa que estávamos a vender, assinado. E a cliente, devido à pandemia desistiu do negócio, ou seja, perdeu esse sinal. Mas o imóvel foi vendido a um preço superior ao outro cliente, ou seja, teve-se um desfecho positivo
S.2	Um colaborador quis ficar em casa, então contactou a SNS, o que obrigou a verificação de todos os testes realizados, se todos testaram negativo.
S.3	Às vezes há que chamar a atenção das pessoas, ter uma conversa e em último caso, se a situação não se resolver e chegar ao extremo, há que dispensar o colaborador.
S.4	Dar tempo as pessoas
S.5	O que se vai fazer numa situação de conflito é isolar o que é superficial de factos.
S.6	Um certo cliente efetuou uma transferência à um ente querido, mas o nome do mesmo não coadunava com o nome do documento, logo a empresa não realizou a transferência, em seguida recebemos um processo criminal. Contudo acionamos a nossa advogada e perdemos ação judiciária.
S.8	Cientes com medo de contato físico dos funcionários com os seus produtos desejados e consigo mesmo, mas o cliente acabou por entender e pego no artigo e foi-se embora
S.9	Todos os dias há problemas, é só arranjar uma solução para o mesmo. O foco é resolver
S.10	Houve situações de clientes que disseram-nos para lavar as mãos (no ato de pagamento), para não os tocar e isso acabou por gerar reclamações.
S.11	Existência de comunicação a nível externo e inexistência a nível interno, originou conflito, visto que o público exterior teve conhecimento de uma de emprego desejável tanto para ambos os públicos (interno e externo)
S.12	Desejo de mudança imediatas

S.13	Clareza, objetividade, exigir que se ponha como principal interesse a Organização, conseguir que as pessoas conversem e se foquem em encontrar uma solução
S.14	Necessidade de esclarecimento de dúvidas de um cliente acerca de um produto. Deixar as pessoas falarem, escutando tudo e nunca interromper
S.15	Um funcionário ofendeu uma formadora. A formadora fez o reporte e lidei com a situação através da comunicação aberta. O desfecho foi positivo e negativo, pois o funcionário mudou a sua postura mas nunca pediu desculpa
S.16	Ter mais projetos do que o tempo para concluir os mesmos
S.17	Uma funcionária não sabia separar o problema familiar com o laboral, acabou por refletir na empresa
S.18	Tentativa de furto implicando despedimento de cerca de 15 pessoas incluindo o Diretor
S.19	Problemas de personalidade/interação de um colega com os outros colegas. Solução, uma reunião para todos falarem e serem ouvidos
S.20	Quando mais alto o outro fala, mais baixo devo falar, ou seja, escutar tudo o que a pessoa tem a dizer e depois tomar uma posição
S.21	Flexibilidade no horário de trabalho alternativo
S.22	Apresentação de baixos níveis de motivação e autoestima. Solução, tomar conhecimento da situação, criação de empatia, escutar atentamente a pessoa e depois tentar ser assertivo na tomada de decisão
S.23	Preparação e capacidade de antecipar
S.24	Tentar se colador no lugar do outro
S.25	Uso frequente de comunicação para evitar tal situação
S.26	Estratégias comunicacionais
S.27	Conversar e esclarecer os pontos/coisas
S.28	Apoio na lei Geral do Trabalho
S.29	Conciliar o interesse das pessoas
S.30	Paranoia de um funcionário pegar COVID-19 e levar para casa (família). Solução, flexibilidade e deixar a pessoa se sentir preparada para laborar, tudo resolvido com a comunicação

S.32	Ser o mais humano possível para minimizar os conflitos e aumentar motivação das pessoas. "Uma das minhas formas de evitar que haja um conflito é a comunicação"
S.33	Tentar buscar proximidade através da comunicação e resolver as coisas pacificamente e tentar compreender o outro
S.34	Clientes que dão para trás e não prosseguem com o acordo. Falar entre a equipa
S.36	Precaver e antecipar
S.37	Falha na integração de um novo colaborador. Falta de comprometimento e alinhamento dos objetivos

Apêndice 10 - Resultados da categoria 7 - Comunicação

S.1	Uma boa comunicação leva a que uma equipa se torne eficaz e que a mesma traga uma excelente rentabilidade para a empresa
S.2	É uma ferramenta básica para as equipa
S.4	A comunicação traduz-se na empatia
S.5	A comunicação é bem importante, uma coisa tão simples e poderosa e devemos utilizá-la bem, de forma incisiva, franca, sincera e que tenha um objetivo
S.6	"É importante porque sem comunicação não se faz nada. As estratégias que costumo a usar no exercício da minha profissão são as seguintes: confiança, pontualidade e proatividade".
S.7	Se não comunicarmos, não conseguimos definir estratégias em equipa, não conseguimos perceber as dificuldades dos nossos colegas. Uma boa comunicação é a chave para que as empresas evoluam e se desenvolvam.
S.8	A melhor ferramenta que devemos ter, é a comunicação, visto que é importante em tudo. Quer para os nossos funcionários, quer para os nossos clientes
S.9	Hoje em dia a comunicação e a imagem é o mais importante de um negócio. Sem isso nada vinga.
S.10	É a ferramenta mais importante. É sempre bom ouvir os outros, saber que querem.

S.11	Uma ferramenta fulcral tanto para a empresa como para a gestão de equipa, visto que ajuda a criar e manter/reger uma boa relação com os funcionários, envolvendo códigos de conduta
S.12	Acho que é o elemento mais crucial no que diz respeito à gestão de uma equipa. Acho que é fundamental darmos feedback constante no sentido de enquadrar o máximo possível os nossos colaboradores naquilo que são os nossos objetivos ou naquilo que é a visão da empresa para determinado projeto.
S.13	A comunicação entre as equipas é importante, para os clientes, para tudo, não só nas empresas, mas como também nos meios sociais.
S.14	Sem ela torna-se bastante difícil fazer, organizar, ou concluir qualquer tarefa que seja necessária ser cumprida. É algo que deve estar sempre na gestão
S.15	A comunicação assertiva e a flexibilidade são sem dúvida para mim também a base da liderança
S.16	a comunicação não é só falar e é interessante, tem que haver uma agenda de comunicar, quais são os principais pontos de debate, se eventualmente for o caso, e as decisões a tomar e conclusões a tirar.
S.17	A comunicação, ou quando a mensagem não é passada entre o emissor e o recetor, pode provocar danos na mensagem, esses danos têm que ser evitados e acima de tudo controlados.
S.18	Ouvir as pessoas é o essencial
S.19	Sem a comunicação não é possível haver coordenação
S.20	Não há nenhum líder que não tenha que comunicar
S.21	Permite estabelecer a clareza nos objetivos esperados
S.22	É uma ferramenta bastante importante e potente na gestão de equipas, quando bem aplicada. A comunicação no decorrer da formação é o elemento base que irá fazer a pessoa progredir no seu processo de aprendizagem.
S.23	A comunicação sempre foi central, mas mais uma vez, em momentos de mudança em momentos de reinvenção, sem ela não acontece nada. Está claro que a comunicação é essencial na gestão de equipas
S.24	É o que liga as pessoas
S.25	com a comunicação conseguimos alcançar tudo aquilo que queremos de forma fácil e sem muitos problemas

S.26	Estratégia de fazer uma comunicação sistemática e frequente, não deixar passar muito tempo sem abordar as pessoas, sem falar com elas, sem perceber como é que elas se estão a sentir e quais os objetivos que pretendemos para elas
S.28	Por “comunicação” entende-se tanta coisa que de facto são muitas as abordagens possíveis.
S.29	A comunicação tem de ser simples, objetiva e pragmática, quem quer liderar tem que dar o exemplo, ou seja, hoje a liderança não se obtém dando ordens, a liderança consegue-se dando o exemplo. A comunicação não pode ser forçada, a comunicação só acontece se quem está a ouvir estiver interessado naquilo que lhe está a ser dito.
S.30	Saber ouvir. É através da comunicação que as pessoas se entendem
S.31	Se nós gestores não conseguirmos transmitir claramente aos nossos colaboradores aquilo que queremos, é difícil eles executarem aquilo que foi pedido.
S.32	A comunicação é um dos principais fatores de sucesso de uma liderança eficaz. Um líder eficaz é aquele que sabe comunicar, que tem uma comunicação clara
S.33	A comunicação é uma forma de respeito. Ter um discurso positivo, tranquilo, saber escutar, partilhar valores, estar presente, ser autêntico e credível
S.34	A comunicação e organização dos trabalhos é fulcral, se não cada um começa a puxar para um lado e ninguém se entende né, tem que haver comunicação interna
S.35	A comunicação é uma ferramenta muito importante porque se não se conseguir comunicar com a equipa, a equipa que fica sem norte, fica sem rumo
S.36	Comunicação objetiva. Eu preferia que não tivesse de haver comunicação. Se não tiver comunicação dentro da equipa, quer dizer que está tudo a fluir, (estou a falar da comunicação da operação (operacional)).
S.37	Gerir equipas, não é mais nem menos do que gerir comunicação, porque as pessoas a interagirem, têm de comunicar, pode ser com uma linguagem gestual, pode ser verbal, pode ser escrita, pode ser como for, é mas comunicar

Apêndice 11 – Guião de entrevista**Caracterização**

Nome:	
Idade:	
O que faz (cargo desempenhado):	
Pode descrever as suas funções	
Empresa e Departamento	
Formação base	
Percurso profissional (descrever brevemente)	
Desempenha funções de liderança? Há quanto tempo?	

Questões de entrevista

1. O que é para si um líder eficaz? Na sua opinião quais são os elementos-chave de uma boa liderança?
 - a. Elementos-chave de comunicação
 - b. Elementos-chave de motivação
 - c. Elementos-chave de liderança
 - d. Elementos-chave de negociação
2. Na sua opinião, quais foram os principais desafios que encontrou na gestão das suas equipas em contexto pandémico? Quais as estratégias que usou para lidar com os mesmos
 - a. Desvantagens e vantagens da pandemia
 - b. Houve necessidade de ajustar o estilo de liderança? Se sim como?
 - c. Houve maior necessidade de cuidar do bem-estar dos trabalhadores? Como?
3. Pedir para o/a gestor/a contar uma situação em que tenha lidado com um conflito que tenha tido um bom desfecho – descreva.
 - a. Peça para focar a forma como lidou com o conflito (estratégias de gestão emocional, estratégias de comunicação)

4. Pedir para o/a gestor/a contar uma situação em que tenha lidado com um conflito que tenha tido um desfecho menos positivo – descreva.
 - a. Peça para focar a forma como lidou com o conflito (estratégias de gestão emocional, estratégias de comunicação)
5. Na sua opinião, a comunicação é uma ferramenta importante na gestão de equipas? Que cuidados/estratégias costuma usar no exercício da sua profissão.