

1 2 9 0



UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

Maria Inês de Jesus Azevedo

O papel da comunicação interna em tempos de  
pandemia nas organizações

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada  
orientada pela Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira e apresentada à  
Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.**

Julho 2022

Faculdade de Direito

# O papel da comunicação interna em tempos de pandemia nas organizações

Maria Inês de Jesus Azevedo •

O papel da comunicação interna em tempos de pandemia nas organizações

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em **Administração Público-Privada** •

Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira •

Mangualde, 2022

“When one door closes, another opens; but we often look so long and so regretfully upon the closed door that we do not see the one which has opened for us.”

– Alexander Graham Bell

## Agradecimentos

Este relatório de estágio significa o fim da minha vida académica em Coimbra, uma fase única e, sem dúvida, os melhores anos da minha vida. Foram 4 anos que nunca esquecerei. Aproveitei este espaço para agradecer a todos aqueles que me acompanharam nesta longa caminhada.

Aos meus pais, porque sem o esforço deles nada disto seria possível e nunca teria chegado onde cheguei. Por todo o apoio que sempre me deram.

À Marta, que durante 4 anos foi a melhor colega de casa que podia ter pedido. Obrigada por me teres acompanhado, por nunca me teres deixado sozinha e por estares sempre lá para me ouvir. Foste a melhor pessoa que Coimbra me trouxe.

À Dra. Sofia Correia, que prontamente aceitou a minha proposta de estágio, dando-me a oportunidade única e enriquecedora, tanto pessoal como profissional, de estagiar numa multinacional como a Stellantis.

A toda a equipa do Departamento de Segurança, Saúde e Higiene do Trabalho, que me acolheu de braços abertos. À Dra. Ana Fonseca, por todo o acompanhamento, disponibilidade e orientação durante o estágio, por me ter motivado e encorajado quando mais precisei. Ao Roberto que sempre se mostrou disposto a ajudar, a ensinar e a ouvir. À Marlene, não só colega, mas também amiga durante estes meses.

Ao meu namorado, que ao longo destes anos esteve sempre do meu lado, obrigada pela paciência e motivação.

A todos os meus familiares.

Por último, a Coimbra, por ser a saudade que nunca esquecerei ♥

## Resumo

O presente relatório surge no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e da realização do estágio na empresa Stellantis Mangualde.

O objetivo deste relatório é analisar a importância da comunicação interna e os seus contributos para uma melhor gestão da mudança organizacional, em tempos de crise, nomeadamente com a pandemia COVID-19. Assim, a comunicação organizacional, especialmente a comunicação interna, como facilitadora dos processos de mudança, é o fio condutor de todo o relatório.

Este trabalho é o culminar de um trabalho de revisão da literatura, analisando os conceitos e tipos de mudança organizacional e a temática da comunicação organizacional. Adicionalmente, este estudo utilizou como instrumento a entrevista e o questionário, de forma a compreender as alterações no plano de comunicação da Stellantis Mangualde e a forma como a mudança organizacional impactou os hábitos da organização.

Palavras-chave: comunicação organizacional; mudança organizacional; COVID-19; comunicação interna.

## Abstract

The present report is part of the Public and Private Administration Master's degree at Faculty of Law of University of Coimbra and of the internship at the company Stellantis Mangualde, from october 2021 and february 2022.

The objective of this report is to analyze the importance of internal communication and its contributions to a better management of organizational change, in times of crisis, namely with the COVID-19 pandemic. Thus, organizational communication, especially internal communication, as a facilitator of change processes, is the main idea through the entire report.

This work is the culmination of a literature review, analyzing the concepts and types of organizational change and the theme of organizational communication. Additionally, this study used the interview and the questionnaire as an instrument, in order to understand the changes in Stellantis Mangualde's communication plan and the way in which the organizational change impacted the organization's habits.

Key-words: organizational communication; organizational change; COVID-19; internal communication.

## Lista de siglas e abreviaturas

2CV – 2 cavalos

BTU – Bout d’Usine

CPMG – Centro de Produção de Mangualde

DGS – Direção Geral da Saúde

FCA – Fiat-Chrysler

PSAP - PSA Services Portugal

RH – Recursos Humanos

SSHT – Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho

# Índice

|  |    |
|--|----|
| Agradecimentos .....   | 2  |
| Lista de siglas e abreviaturas .....                                     | 5  |
| Índice de Figuras.....   | 8  |
| Índice de tabelas .....  | 9  |
| Introdução.....  | 10 |
| PARTE I – Estrutura da investigação .....                                | 11 |
| 1. A COVID-19: uma introdução .....                                      | 11 |
| 1.2. Impacto da COVID-19 nas organizações .....                          | 12 |
| 2. Mudança organizacional.....   | 13 |
| 2.1. Resistência à mudança organizacional .....                          | 18 |
| 2.2. COVID-19 como mudança organizacional não planeada.....              | 19 |
| 3. A Comunicação .....   | 21 |
| 3. 1. A comunicação organizacional.....                                  | 22 |
| 3.2. Comunicação Externa .....   | 25 |
| 3.2.1. Cultura organizacional e identidade .....                         | 26 |
| 3.3. Comunicação Interna .....   | 27 |
| 3.4. A comunicação interna como visão estratégica nas organizações ..... | 29 |
| 3.5. Comunicação organizacional e mudança organizacional.....            | 31 |
| 3.6. Importância da comunicação interna em tempos de pandemia .....      | 32 |
| PARTE II.....  | 36 |
| 1. Apresentação da Entidade Acolhedora - Grupo Stellantis.....           | 36 |
| 1.1. História da Stellantis Mangualde .....                              | 37 |
| 1.2. Processo de fabricação automóvel .....                              | 39 |
| 2. Atividades desempenhadas no Departamento de Recursos Humanos.....     | 41 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Departamento de Segurança, Saúde e no Trabalho.....      | 42 |
| 3. O estudo de caso .....                                     | 44 |
| 3.1. Objetivos.....   | 44 |
| 3.2. Metodologia .....  | 44 |
| 3.2.1. A entrevista.....                                      | 45 |
| 3.2.1.1. Análise de dados .....                               | 46 |
| 3.2.1.2. Interpretação dos dados .....                        | 51 |
| 3.2.2. O questionário realizado na Stellantis Mangualde ..... | 53 |
| 3.2.2.1. Caraterização da Amostra.....                        | 53 |
| 3.2.2.2. Análise de dados: Respostas .....                    | 55 |
| 3.2.2.3. Interpretação de resultados .....                    | 58 |
| PARTE III .....   | 60 |
| Conclusão .....   | 60 |
| Bibliografia.....   | 62 |
| Anexos.....   | 67 |

## Índice de Figuras

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Figura 1 - Tipos de mudança: planeada e não planeada. Fonte: adaptado de Caetano et al., (2001)..... | 15                                  |
| Figura 2 - Marcas da Stellantis. Fonte: elaboração própria.....                                      | 36                                  |
| Figura 3 - 2CV. Fonte: RSH Stellantis .....  | 38                                  |
| Figura 4 - Peugeot Partner e Peugeot Rifter. Fonte: Peugeot (2022). .....                            | 39                                  |
| Figura 5 - Citroen Berlingo Van e Citroen Berlingo, Fonte: Citroen (2022).....                       | 39                                  |
| Figura 6 - Opel Combo. Fonte: Opel (2022).....   | 39                                  |
| Figura 7 - Processo de produção automóvel na Stellantis Mangualde .....                              | 39                                  |
| Figura 8 - Linha de Montagem Stellantis Mangualde. Fonte: RSH Stellantis .....                       | 40                                  |
| Figura 9 - Qualidade Stellantis Mangualde. Fonte: RSH Stellantis .....                               | 41                                  |
| Figura 10 - Testes de destreza. Fonte: Autoria própria.....  | <b>Erro! Marcador não definido.</b> |
| Figura 11 - Satisfação com a ajuda da empresa.....   | 56                                  |
| Figura 12 - Comunicação da empresa.....  | 56                                  |
| Figura 13 - Meios de comunicação utilizados pela empresa.....  | 57                                  |
| Figura 14 - Concordância com as práticas de gestão de crise COVID-19.....                            | 58                                  |

## Índice de tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Tipos de mudança organizacional. Fonte: Adaptado de Caetano et al., (2001)..... | 16 |
| Tabela 2 – Comunicação interna: como pode ser realizada .....                              | 28 |
| Tabela 3 - Análise das Entrevistas: Mudança Organizacional .....                           | 47 |
| Tabela 4 - Análise das Entrevistas: Comunicação Interna.....                               | 49 |
| Tabela 5 - Distribuição dos inquiridos por sexo.....                                       | 54 |
| Tabela 6 - Distribuição dos inquiridos por idade.....                                      | 54 |
| Tabela 7 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias .....                   | 55 |

## Introdução

Desde março de 2020 que os primeiros casos do novo coronavírus SARS CoV-2 começaram a surgir em Portugal, o que fez com que o país mergulhasse em sucessivos confinamentos e estados de emergência. Os efeitos negativos da COVID-19 repercutiram-se por toda a sociedade, a nível físico, com perdas e com sequelas permanentes, mas também através dos custos sociais, económicos e psicológicos das medidas de distanciamento físico e isolamento, o que inevitavelmente colocou em causa o bem-estar das pessoas.

A mudança organizacional é um processo que faz parte de todas as organizações. Seja planeada ou não planeada, a mudança acaba por ocorrer e quando não estão preparadas, as organizações têm de a enfrentar de forma estratégica, recorrendo a meios que facilitem o processo de mudança, que sejam capazes de gerir as emoções dos colaboradores e assegurar a continuidade do negócio.

Uma das ferramentas mais relevantes para que uma organização seja bem-sucedida no processo de mudança organizacional, é a comunicação. As falhas na comunicação afetam negativamente não só o clima organizacional, mas também a relação trabalhador-empregador e a produtividade e, por essa razão, a comunicação deve tornar-se um processo inerente ao funcionamento da empresa.

As organizações, ao se depararem com a crise da COVID-19, tiveram de se reinventar e adaptar a um novo contexto num curto espaço de tempo, para manterem a produção, estabelecendo novas rotinas, novos métodos de trabalho e novas práticas de gestão de pessoas.

Perante este contexto, discutir o papel que a comunicação organizacional tem em tempos de crise é fundamental, especialmente a comunicação interna, pois uma boa comunicação entre a empresa e os colaboradores permite que estes aceitem melhor a mudança, mantenham uma relação mais próxima e baseada na confiança mútua. Adicionalmente, a literatura revista discute ainda o papel da comunicação interna para um maior bem-estar psicológico dos colaboradores, o que é essencial durante tempos de crise.

Uma boa comunicação organizacional, com fluxos de informação e comunicação entre os vários *stakeholders*, é indispensável para manter os colaboradores motivados e alinhados com a visão, missão e valores da empresa.

## **PARTE I – Estrutura da investigação**

Ao longo da experiência de estágio e devido à situação pandémica em que nos encontrávamos, surgiu o interesse em analisar a importância que a comunicação interna tem no seio das organizações, nomeadamente no sentido de lidar com a crise COVID-19 e como facilitadora dos processos de mudança organizacional.

O presente relatório está dividido em três capítulos. O presente capítulo, I, destina-se ao enquadramento da investigação, onde é feita a revisão da literatura, discutindo temas como o impacto da COVID-19 nas organizações, a mudança organizacional, a comunicação organizacional e, em mais pormenor, a comunicação interna.

O capítulo II diz respeito ao desenvolvimento do estado de caso, sendo feita uma introdução da entidade acolhedora do estágio. Posteriormente, é descrita a metodologia utilizada e os objetivos do estudo de caso, seguindo-se a análise dos resultados e discussão.

O capítulo III termina com a conclusão do relatório.

### **1. A COVID-19: uma introdução**

O SARS-CoV-2, responsável pela doença Covid-19, surgiu em dezembro de 2019, provocando um surto na cidade de Wuhan, na China. Este novo tipo de coronavírus nunca tinha sido anteriormente identificado em seres humanos, apresentando-se como uma síndrome respiratória aguda grave, contagiosa e de fácil propagação, através da saliva, espirros, tosse, objetos e/ou superfícies contaminadas (Lana et al., 2020: 1).

Devido à sua rápida propagação a nível mundial, com casos identificados em vários países, a 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS), decretou estado de emergência de saúde pública e a 11 de março a infeção COVID-19 passou a ser classificada como uma pandemia mundial.

A 2 de março de 2020, Portugal confirmou o primeiro caso de COVID-19, começando a doença a espalhar-se pelo país. A 18 de março de 2020, o Presidente da República declarou o estado de emergência em Portugal, com fundamento na presença de uma situação de calamidade pública, tendo este sido renovado sucessivamente por duas vezes, até dia 2 de maio

de 2020. A par deste, foram tomadas uma série de medidas restritivas, no sentido de diminuir ao máximo os contactos, o que resultou no encerramento de escolas, empresas e serviços públicos, uso de máscara obrigatório, desinfeção das mãos constante. A mobilidade da população foi ainda restringida a saídas essenciais, havendo um dever de confinamento geral e confinamento obrigatório para doentes COVID-19 (Parlamento, 2022).

Após um alívio das medidas restritivas, o estado de emergência foi novamente declarado a 6 de novembro, devido a um aumento exponencial dos casos de COVID-19, o qual foi renovado por onze vezes. A 30 de abril de 2021, o Marcelo Rebelo de Sousa não foi renovado pelo que, a partir de 1 de maio de 2021, passou a vigorar a situação de calamidade (Parlamento, 2022).

À data de hoje as medidas já são muito menos restritivas, não sendo obrigatório o uso de máscara, apenas em locais indicados pelo governo.

## **1.2. Impacto da COVID-19 nas organizações**

O impacto da pandemia nos vários setores da sociedade mantém-se, após dois anos e meio, seja a nível da saúde física e/ou mental ou na organização do trabalho. Nas organizações o impacto foi profundo, tendo estas se deparado com uma crise com a qual tiveram de lidar em muito pouco tempo, procurando formas de adaptação.

Segundo Ferreira (Ferreira, 2021), o impacto no mundo do trabalho com a pandemia foi quatro vezes maior do que a crise financeira em 2008, com a perda estimada de 255 milhões de empregos a tempo inteiro em 2020 e a queda dos rendimentos dos trabalhadores<sup>1</sup>.

As grandes mudanças organizacionais, provocadas pela pandemia, forçaram as organizações a procurar novas maneiras de liderar, organizar e comunicar. Todo o seu funcionamento, desde mudanças na estrutura, na forma como era feita a gestão diária, bem como mudanças em tópicos como liderança, gestão de pessoas e inovação, foi alterado (Smet et al., 2020).

---

<sup>1</sup> <https://www.dn.pt/internacional/impacto-da-pandemia-no-mundo-do-trabalho-e-quatro-vezes-maior-do-que-foi-em-2008-com-a-crise-financeira-13701699.html>

O teletrabalho foi adotado nos casos em que era possível e nos primeiros meses, muitas empresas e fábricas fecharam portas até haver um sentimento de certeza quanto ao futuro da COVID-19, como foi o caso da Stellantis Mangualde (Heide e Simonsson, 2021: 257). O setor automóvel foi um dos mais afetados: em maio de 2020, a produção automóvel diminuiu cerca de 51%, em contraste com o mesmo período do ano anterior<sup>2</sup>.

Algumas organizações optaram por criar novos produtos e serviços, adaptando o modelo de negócios, dedicando-se à produção de máscaras e álcool-gel (Diário de Notícias, 2020<sup>3</sup>), enquanto outras com menos sorte tiveram que demitir funcionários ou até fechar permanentemente.

A capacidade produtiva de várias empresas diminuiu, consequência da rutura das suas cadeias de abastecimento e de produção, o que impossibilitou o acesso a matéria-prima e bens intermédios essenciais ao processo produtivo. O receio de contágio e a incerteza da população sobre o futuro desta pandemia resultaram na quebra de confiança e na diminuição do investimento e consumo privado (Aubyn, 2020: 48).

Além de impactos económicos para as empresas, a pandemia recaiu ainda sob a saúde mental dos colaboradores, fazendo-os sentir sem esperança, isolados e sobrecarregados. Neste aspeto foi fulcral que as organizações dedicassem mais tempo e recursos para garantir o bem-estar psicológico das suas pessoas (Men e Quin, 2022: 2).

Assim, através destes exemplos, pode verificar-se que a pandemia trouxe situações inesperadas e complexas para as organizações, que tiveram de agilizar os seus processos no sentido de se adaptar a uma nova realidade.

## 2. Mudança organizacional

A mudança organizacional diz respeito ao processo através do qual uma organização altera a sua estrutura existente e a sua forma de funcionamento, no sentido de a tornar mais

---

<sup>2</sup> <https://expresso.pt/coronavirus/2020-06-15-Producao-automovel-cai-51-em-maio-com-impacto-da-covid-19>

<sup>3</sup> A Apineq, uma empresa nacional de engenharia de controlo de processo e automação industrial, em 2020 adaptou o seu modelo de negócio e desenvolveu a primeira máquina de produção de máscaras cirúrgicas 100% nacional, orientando a sua produção para a exportação. Fonte: <https://www.dnoticias.pt/2020/7/6/56541-empresa-portuguesa-produz-mascaras-cirurgicas>

competitiva e sobreviver às alterações de mercado. Esta mudança assume vários tipos, podendo ser planeada ou não planeada e está dependente de fatores como a força que desencadeia a mudança e o propósito da mudança (Li et al., 2021: 2; Ribeiro, 2008: 35).

Atualmente, a maior parte das empresas opera num mercado global, competitivo e em constante mudança, pelo que a mudança deve ser um aspeto inerente ao quotidiano organizacional, para que as organizações tenham a capacidade de responder rapidamente a pressões do meio externo, assegurando a sua sobrevivência (Bressan, 2004: 2). As organizações devem, por isso, adotar a mudança como um processo constante e contínuo e não apenas como uma forma de adaptação a eventos inesperados.

Machado (2013: 145) apresenta um conjunto de fatores que estão na origem de processos de mudança organizacional. Em primeiro lugar, o autor menciona fatores de cariz tecnológico, ou seja, as organizações são forçadas a adaptarem-se a inovações introduzidas nas tecnologias de produção e informação; em segundo lugar, fatores de carácter económico, estando relacionados com os equilíbrios e desequilíbrios de mercado; em terceiro lugar, fatores de teor sociocultural, que dizem respeito às alterações nos valores e atitudes da sociedade face ao trabalho e, por último, fatores de carácter político, ou seja, mudanças nos níveis de tomada de decisão e que limitam o exercício da atividade empresarial.

A mudança organizacional pode ser analisada sob várias perspetivas: através dos diferentes níveis de atuação, do grau em que as circunstâncias da organização são alteradas e ainda através do modo como esta é desencadeada.

Quanto aos níveis de atuação, a mudança organizacional atua em diferentes níveis, destacando-se o nível individual, em que a mudança intervém diretamente junto dos colaboradores; o nível departamental, em que a mudança atua nos setores que integram a organização; o nível organizacional, em que a mudança diz respeito à organização no seu todo e o nível das populações de organizações, em que a mudança atua no conjunto de organizações que são semelhantes entre si (Machado, 2013: 145).

No que diz respeito ao grau ou profundidade da mudança organizacional, pode-se dividir em duas: a mudança de primeira ordem (ou incremental), quando as alterações previstas não colocam em causa os princípios básicos que guiam a organização, estando normalmente associada a esforços de melhoria nos processos da organização, ou de segunda ordem (ou

radical), o que já vai implicar uma transformação profunda em todo o funcionamento da organização, incluindo competências centrais, estrutura e estratégia (Caetano et al., 2001: 532-533; Bressan, 2004: 4).

Por fim, a mudança é ainda analisada na literatura pelo modo como é desencadeada. Neste sentido, a mudança pode ser planeada, quando tem origem no interior da organização, ou não planeada, quando obedece a fatores externos, aos quais a organização tem de se adaptar. Quando se trata de uma mudança planeada, a organização atua num cenário de estabilidade, conhecendo de antemão as condições em que se vai aplicar a mudança. Por sua vez, a mudança não planeada, como é provocada por alterações externas para responder às necessidades do mercado e aumentar a competitividade, como, por exemplo, a introdução de novas tecnologias ou de novas estratégias por parte dos concorrentes, traz um cenário de incerteza para as organizações (Caetano et al., 2001: 533).

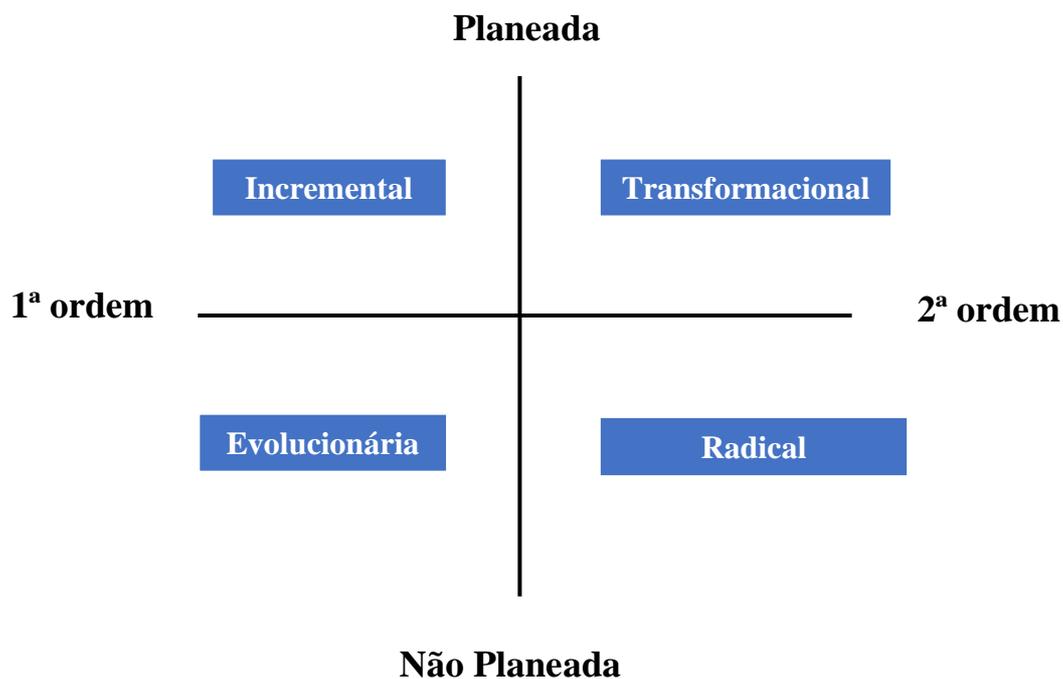


Figura 1 - Tipos de mudança: planeada e não planeada. Fonte: adaptado de Caetano et al., (2001)

Se combinarmos o modo como a mudança organizacional é desencadeada com a profundidade introduzida, é possível apresentar quatro tipos de mudança organizacional (Caetano et al., 2001: 534):

Tabela 1 - Tipos de mudança organizacional. Fonte: Adaptado de Caetano et al., (2001).

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Mudança incremental</b>      | Diz respeito a mudanças planejadas de primeira ordem, traduzindo-se em atualizações do funcionamento da organização, ou seja, faz parte da dinâmica regular da organização e nos esforços de melhoria contínua;                                 |
| <b>Mudança transformacional</b> | A organização pode levar a cabo modificações profundas nos processos de gestão e estruturação, seguindo um plano previamente elaborado para o efeito;   |
| <b>Mudança evolucionária</b>    | Carateriza-se por ser uma mudança não planejada, provocada por pressões do meio exterior, que a organização leva a cabo para se adaptar a novas exigências do mercado ou para agir de forma mais competitiva;                                   |
| <b>Mudança revolucionária</b>   | Surge quando a organização é forçada a aplicar alterações profundas para sobreviver, que vão inevitavelmente traduzir-se numa mudança nos princípios que a norteiam, podendo atuar sob a estrutura ou sob o funcionamento global e estratégico. |

Perante uma situação de mudança organizacional não planejada, as organizações têm de reagir de forma rápida e estratégica, assumindo a capacidade de transformar uma crise, numa oportunidade (Li et al., 2021: 2).

Kotter apresentou um modelo de 8 passos para a Gestão da Mudança. Nos três primeiros momentos, o autor argumenta que se trata de criar um clima de mudança (Cornelissen, 2014: 337-339).

1. Os líderes, como agentes de mudança, compreendem quais são as razões que levam à necessidade de mudança e a importância de atuar no imediato, ou seja, com urgência, e envolver todas as pessoas que irão participar neste processo;
2. Os líderes procuram os atores para desempenharem o papel de agentes da mudança, formando uma coligação. Assim, é garantido que todos estão alinhados com os mesmos objetivos;
3. Criação de uma visão clara em torno da mudança, que seja comunicada e facilmente compreendida pelos colaboradores dentro da organização.

Nas fases 4, 5 e 6, é quando se começa a dar meios à organização para aplicar a mudança.

4. Papel da comunicação, sendo imperativo que os agentes de e da coligação comuniquem de forma transparente a visão;
5. A organização tem de se certificar de que não existem obstáculos que coloquem em causa o processo de mudança. Por isso, é preciso capacitar outras pessoas para agir de acordo com a visão e mudar os seus comportamentos;
6. Quando se começam a notar os efeitos iniciais da mudança, os ganhos, apesar de serem a curto prazo, devem ser comunicados a todos que pertencem à organização, para que possam compreender o valor da mudança.

As etapas 7 e 8 dizem respeito à institucionalização da mudança na organização, para que esta comece a fazer parte do quotidiano da organização.

7. A mudança requer um esforço contínuo e um prazo mais longo, apesar de se sentirem ganhos a curto prazo, pelo que o processo de mudança merece um acompanhamento contínuo;
8. Por fim, a mudança é finalmente integrada na cultura da organização, para que esta esteja melhor preparada futuramente para enfrentar situações similares.

## 2.1. Resistência à mudança organizacional

Todos os processos de mudança, mesmo que sejam bem preparados e necessários, enfrentam resistência (individual e organizacional), uma vez que a mudança traz consigo uma alteração da estrutura de poder e dos hábitos enraizados na organização, alterando inevitavelmente o “*status quo*”. De forma a minimizar as consequências negativas que uma mudança pode trazer, a organização tem de compreender as atitudes e comportamentos dos colaboradores em relação à mudança (Ribeiro, 2008: 35; Li et al., 2021: 2).

A COVID-19 não foi exceção e, sendo uma mudança que implicou a alteração dos hábitos e comportamentos, as empresas tiveram de mobilizar grandes esforços para promover novos procedimentos e a adesão dos seus colaboradores a estes.

Contudo, a resistência por parte dos colaboradores é um dos maiores entraves à mudança organizacional, levando à sua desmotivação e a um feedback negativo. Um plano de comunicação interno é fundamental para colmatar esta situação, reduzir a incerteza e motivar os colaboradores a aceitar a mudança, sendo necessário que estes sejam informados durante todo o processo. Na ausência de um plano definido, uma má comunicação pode constituir uma ameaça para a organização e impedir o sucesso da implementação da mudança (Li et al., 2021: 2).

Kanter (2012) identifica 10 fatores mais comuns que contribuem para a resistência à mudança:

- a) Perda de controlo, pois a mudança afeta a autonomia das pessoas;
- b) Incerteza ou falta de informação, levando as pessoas a sentirem-se inseguras;
- c) “Surpresa, surpresa!”: as decisões são implementadas no imediato, sem preparação, e os colaboradores são surpreendidos;
- d) Confusão: demasiadas coisas mudam em simultâneo e interrompem a rotina
- e) “perda de face”: se a mudança significa alterar algo, os responsáveis pelo rumo que estava a ser anteriormente seguido irão tornar-se defensivos;
- f) Preocupações com a competência para realizarem novas atividades
- g) Maior quantidade de trabalho devido à nova mudança e novas aprendizagens
- h) “efeitos ondulados”: existem mudanças não previstas pela mudança, sendo que esta não se limita apenas a um aspeto da organização e estende-se ao seu todo;

- i) Ressentimentos passados: desconfiança baseada em promessas anteriores que não foram cumpridas;
- j) Ameaças reais como receio de perder o emprego, aquisição de novas competências ou trabalhar com pessoas novas.

Spring (2021) faz seis sugestões para minimizar a resistência à mudança e conseguir implementá-la com sucesso. A primeira sugestão e, para este relatório, a mais importante, é comunicar frequentemente e o mais cedo possível acerca da mudança de status-quo, o que ajuda a construir uma ponte entre colaboradores e a hierarquia. Ao envolver os stakeholders em quem os colaboradores mais confiam como parte da mudança, vai contribuir para que os restantes se adaptem mais rapidamente. Quando há falta de informação, normalmente começam a espalhar-se rumores e, assim, quanto mais aberta e honesta for a comunicação da organização com todos, mais credível será a informação.

Além da comunicação frequente e antecipada, as restantes sugestões são:

1. Ouvir as preocupações dos colaboradores;
2. Educar os colaboradores acerca do valor da mudança;
3. Não ter receio de nomear as emoções, sejam elas ansiedade, frustração;
4. Timing da mudança. Quando é possível, a mudança deve ser cuidadosamente introduzida;
5. Apoiar os colaboradores, através de um acompanhamento contínuo.

Assim, apesar da mudança ser um processo difícil para a organização, quando planeada antecipadamente, esta pode ser gerida de forma eficaz. Principalmente quando há um plano de comunicação a fluir, isso pode ajudar a lidar com a resistência à mudança (Spring, 2021).

## **2.2. COVID-19 como mudança organizacional não planeada**

A pandemia COVID-19, que desencadeou uma emergência de saúde pública global, não só teve impacto nas pessoas, na saúde e na economia global, como também nas organizações, o que consequentemente originou uma profunda mudança organizacional não planeada (Harter, 2020; Deloitte, 2020: 4).

A COVID-19 pode ser considerada uma mudança organizacional não planejada, no sentido em que foi provocada por alterações externas, neste caso o aparecimento de uma doença desconhecida. Adicionalmente, pode também ser vista como uma mudança revolucionária, uma vez que muitas organizações tiveram de se reinventar para sobreviver, alterando a sua cultura organizacional e todo o seu funcionamento.

As mudanças foram profundas no funcionamento das organizações: obrigadas a encerrar devido ao risco de propagação da doença COVID-19, o teletrabalho tornou-se obrigatório e as empresas tiveram de se adaptar a novas rotinas com métodos de trabalho digitais. Os líderes das organizações tiveram de se adaptar rapidamente por necessidade, o que demonstrou fragilidades como o processo moroso de tomada de decisões (Smet et al., 2020).

Assim, nos últimos dois anos, a mudança dentro da organização deixou de ser uma escolha para passar a ser uma necessidade, o que veio causar também problemas de adaptação na cultura organizacional. As medidas impostas pela COVID-19, em todo o mundo, como o distanciamento social e o teletrabalho, alteraram significativamente as normas organizacionais previamente estabelecidas, os padrões de comportamento e, inevitavelmente, a cultura organizacional, traduzindo-se num estado de ansiedade para os colaboradores. A cultura organizacional teve de se reinventar, definindo novos padrões de comportamento, que fossem ao encontro das exigências da situação pandémica (Tutar et al., 2022: 140)

As organizações foram expostas a cenários de bastante incerteza e a uma panóplia de informações, por vezes conflitantes, o que provocou alguma ansiedade para os colaboradores. Para colmatar estas questões, em momentos de crise, a literatura sugere que seja criada uma estratégia de comunicação inclusiva sobre a COVID-19, delimitando a mensagem a ser transmitida e os respetivos canais de comunicação, para que todos os stakeholders estejam em sintonia (Deloitte, 2020: 9).

A comunicação com os colaboradores, durante o processo de mudança, é um dos meios mais eficazes e reconhecidos como facilitador de como a mudança é compreendida e interpretada (Li et al., 2021: 2), pelo que a compreensão da sua importância para a organização é fundamental.

### 3. A Comunicação

Qualquer produção discursiva, linguística ou extralinguística, apresenta funções da comunicação, estando esta presente em todas as horas do nosso dia a dia. O ser humano, como ser social, utiliza a comunicação para interagir com outras pessoas e manter relações sociais, demonstrar as suas necessidades, comunicar no trabalho, o que demonstra que a comunicação é um processo contínuo e indispensável para a sobrevivência do ser humano.

O termo comunicação deriva do latim “*comunicare*”, que significa “estar em contacto com” e “tornar comum”. De uma forma genérica, a comunicação pressupõe um processo simbólico através do qual a realidade é produzida, mantida e transformada. Assim, é através da comunicação que as pessoas agem e geram significados (Gonçalves e Athaydes, 2017: 210).

Ruão (1999: 4) define comunicar como tornar comum uma realidade, informação, ideia, pensamento ou atitude, o que exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor, um recetor, uma mensagem, um contexto, um contacto e um código.

O emissor inicia o processo comunicativo, ao codificar um pensamento e envia a mensagem, codificada. A mensagem, para ser bem transmitida, deve ser decodificada, através da tradução de símbolos, para o recetor, que é quem recebe a mensagem. O código é responsável por adequar a linguagem aos públicos a quem a mensagem se destina (Chiavenato, 2009: 310; Ruão, 1999: 4).

A mensagem inclui qualquer informação que seja possível de transmitir através de um meio de comunicação. O contexto diz respeito ao conjunto de circunstâncias em que a mensagem emitida é produzida e, por fim, o código é responsável por adequar a linguagem aos públicos a que a mensagem se destina (Carvalho, 2015: 7).

O processo de comunicação pode sofrer alterações e não funcionar corretamente, devido à existência de barreiras. Chiavenato distingue três tipos de barreiras à comunicação humana: as barreiras pessoais, ou seja, interferências que variam de acordo com as emoções e valores de cada um; as barreiras físicas, que são situações que ocorrem durante o processo de comunicação como uma distração ou ruídos; e, por fim, barreiras semânticas, que dizem respeito a limitações ou distrações que derivam dos símbolos escolhidos para a comunicação pois as palavras, gestos

ou sinais podem ter diferentes significados para as pessoas envolvidas, o que vai distorcer a informação e os significados (Chiavenato, 2009: 318-319).

Atualmente, a comunicação é muito mais do que uma simples transmissão de informações, sendo considerada como um processo social básico. Através do poder que a comunicação exerce na sociedade contemporânea, com a existência de meios como *websites*, redes sociais e afins, esta tem a capacidade de conectar muito rapidamente pessoas e organizações e influenciar os seus comportamentos (Kunsch, 2003: 14)

### **3.1. A comunicação organizacional**

O fenómeno da comunicação é indissociável das organizações. Neste sentido importa mencionar o conceito de organização. Segundo Chiavenato (2009: 24):

“uma organização é um grupo de pessoas que atuam juntas e dividem as atividades para alcançar um propósito comum. Organizações são instrumentos sociais que permitem que as pessoas combinem os seus esforços e alcancem objetivos que seriam inatingíveis individualmente, formando um sistema cooperativo racional”.

O conceito utilizado por Taylor (1993: 104) é também bastante relevante:

“... uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente”.

De forma a cooperarem e a trabalharem para atingir o mesmo objetivo, as pessoas pertencentes à organização necessitam de interagir e trocar informações. Adicionalmente, os líderes, de forma a criar um bom ambiente organizacional, devem informar os seus colaboradores de todas as informações relevantes para o funcionamento da organização, pelo que a comunicação está presente no quotidiano das empresas, para que estas consigam desempenhar as suas funções.

Na perspectiva de Ruão (1999: 4), a comunicação antecede a criação de uma organização e deve acompanhar toda a sua vida pois esta, para ter sucesso, necessita, de forma contínua, de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos.

O estudo da temática da comunicação nas organizações surgiu na antiguidade, mas os investigadores localizam o nascimento da disciplina, como campo académico identificável, entre 1940 e 1950 (Ruão, 2004: 4). A comunicação organizacional é uma disciplina que tem demonstrado relevância científica desde o final do século XX, altura em que a comunicação deixou de ser considerada uma simples “muleta” do processo de gestão, apesar do seu campo teórico ainda não se encontrar totalmente definido (Gonçalves e Athaydes, 2017: 188; Ruão, 2004: 3).

Desde os anos 40 do século passado, que as pesquisas acerca da comunicação organizacional aumentaram, associando-a a uma maior eficácia da organização, a uma maior satisfação no trabalho e a um melhor desempenho organizacional geral (Shockley-Zalabak, 2015: 5). Até lá, os primeiros estudos desta área concentravam-se apenas em utilizar a comunicação organizacional para manter o negócio, ignorando completamente os seus contributos para a relação entre colaboradores e empresa (Ruão, 1999: 4-5).

A partir dos anos 90, a comunicação passou a assumir um papel preponderante para as organizações, fornecendo conhecimentos e estratégias para estas resolverem conflitos existentes, mas também para impedir que estes se manifestem, daí que estas tenham optado por criar departamentos especializados em comunicação (Ruão, 1999: 13).

O autor Shockley-Zalabak (2015) vê a comunicação como um meio para atingir a excelência organizacional, seguindo o que já tinha sido partilhado em 1938, por Chester Barnard, na sua obra “*The Functions of the Executive*”. Barnard descreve como uma das principais responsabilidades dos executivos, o desenvolvimento e a manutenção de um sistema de comunicação (Shockley-Zalabak, 2015: 4).

A comunicação, dentro das organizações, é uma área vital que permite a partilha de experiências, ideias, diferentes pontos de vista e conhecimento, ou seja, é através da comunicação que as aprendizagens individuais podem ser transformadas em aprendizagens coletivas (Heide e Simonsson, 2021: 258).

Contudo, de forma mais pormenorizada, Kreps (citado em Ruão, 1999: 5), define a Comunicação Organizacional como:

“o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite as pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem”.

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com os seus públicos, sejam estes externos ou internos. Santos (2008: 2) define a comunicação organizacional como a comunicação que é dirigida aos stakeholders da organização, e divide esta em duas vertentes: a comunicação interna, orientada para os colaboradores; e a comunicação externa, direcionada para os restantes públicos de interesse como clientes, acionistas, fornecedores e a sociedade em geral.

Adicionalmente, a comunicação dentro de uma organização pode-se caracterizar por ser formal ou informal.

A comunicação formal diz respeito às interações hierárquicas entre os membros da organização, sendo, por norma, realizada de forma vertical, com o objetivo de manter uma certa distância entre a chefia e os seus subordinados. Esta comunicação baseia-se maioritariamente na comunicação de tarefas, feita através de diretivas e ordens, e é realizada por três formas distintas, que integram a rede formal: em primeiro lugar, a cadeia, onde existe uma clara dependência dos níveis hierárquicos inferiores dos níveis hierárquicos superiores; a estrela, onde o superior comunica com os seus subordinados, mas não o faz de forma verbal direta entre si e, por fim, canais múltiplos onde existe uma comunicação entre todos (Ribeiro, 2008: 32).

Na comunicação informal a informação move-se em todas as direções, não obedecendo a linhas formais de autoridade. Neste tipo de comunicação estão incluídos os contactos interpessoais, os telefonemas, cartas trocadas, visitas interinstitucionais e pequenos encontros informais (Cristóvão, 1979: 4).

Quando a comunicação é feita em moldes informais, a informação pode circular mais rapidamente, mas também pode dificultar a realização de tarefas, na medida em que as

informações fornecidas podem não ter sido claras e assim impedir o bom funcionamento da empresa (Ribeiro, 2008: 33). Cristovão (1979: 5) afirma que as informações transmitidas pelo sistema informal permitem uma maior quantidade de comunicação e uma difusão mais rápida.

Alguns autores<sup>4</sup> analisam a comunicação organizacional como formada pela comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica, e a comunicação institucional, o que recebe o nome de comunicação integrada. Este tipo de comunicação envolve uma sinergia das respectivas áreas, que passam a atuar segundo o mesmo objetivo e guiadas por uma estratégia global que oriente os planos de comunicação (Santos, 2008: 3).

Goldhaber, (citado em Braga e Marques, 2008: 12) destaca três pontos a ter em consideração acerca da comunicação organizacional: 1) esta ocorre num sistema complexo e aberto, que é influenciado e influencia o meio ambiente; 2) abrange aspetos estruturais como mensagens, fluxo, propósito e direção; 3) inclui aspetos humanos como pessoas, as suas atitudes, sentimentos, relações e habilidades. A partir desses pontos, Goldhaber (1991) define que “a comunicação organizacional é o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

## **3.2. Comunicação Externa**

A comunicação externa diz respeito à comunicação realizada entre a empresa e o exterior, podendo este ser constituído por outras organizações ou pelo próprio meio social. Este tipo de comunicação é cada vez mais valorizado pelas organizações, por se tratar de uma ferramenta útil para construir e solidificar a imagem que o exterior tem da empresa e para se diferenciar da concorrência, sendo por isso caracterizada por ser uma comunicação mais cuidada (Ribeiro, 2008: 34). Assim, se a imagem da organização é, por um lado, resultado das ações de comunicação da empresa, esta deve ser tida em conta para que a organização consiga concretizar os seus objetivos.

De acordo com Torquato (2002: 60-61), a comunicação externa é a comunicação responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Cheney (citado

---

<sup>4</sup> Kunsch, a título de exemplo, tem vindo a trabalhar este conceito desde 1985.

em Carvalho, 2015: 11) define a comunicação externa como toda a comunicação que abandona a organização, tendo como foco a opinião pública.

Tendo em conta que a comunicação externa é responsável pela forma como uma organização é vista pela sociedade, é também relevante falar um pouco da cultura organizacional.

### **3.2.1. Cultura organizacional e identidade**

Tal como o ser humano, cada organização tem características distintas que constituem o seu ADN e que inevitavelmente vão influenciar os seus processos e atitudes.

Chiavenato (2009: 124) define a cultura organizacional como

“as normas informais e não escritas que orientam o comportamento diário dos membros de uma organização e que direcionam as suas ações para a realização dos seus objetivos, e na qual participam todos os membros”.

Pode-se ainda adicionar que a cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, que são partilhados pelos membros de uma organização.

Para Ruão (2016: 61), os fenómenos da identidade, da cultura, da imagem e da comunicação<sup>5</sup> apresentam uma estreita relação na vida organizacional, na medida em que constituem pilares de um sistema de significação.

É através da própria cultura que cada organização oferece aos seus membros um sentido comum na interpretação do contexto organizacional. Como vimos, essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças e ideias e é através da forma como estes elementos interagem que resulta a identidade organizacional (Ruão, 1999: 10).

Ruão (1999: 11) associa o fator comunicação à cultura e identidade organizacional, pois é através da comunicação que as pessoas partilham e mantém a cultura. Na sua opinião, a

---

<sup>5</sup> O fenómeno da comunicação é acrescentado pela autora Ruão (2016), aos fenómenos já teorizados por Hatch e Schultz (1997).

comunicação organizacional cumpre essencialmente com dois princípios: o de fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura.

Pode-se dizer que a criação de uma boa imagem é um fator determinante para que uma organização seja bem-sucedida no mercado e seja aceita pelos *stakeholders* e, por isso, estas devem pensar em estratégias de comunicação eficazes que consigam transmitir para o público externo uma imagem positiva daquilo que é a organização. Uma boa estratégia de comunicação vai contribuir não só para a solidificação da imagem da empresa, mas também para a sua sobrevivência.

### 3.3. Comunicação Interna

A importância atribuída à comunicação interna é um fenómeno recente: as organizações focavam-se apenas na comunicação externa, com o público, preocupando-se em transmitir uma imagem positiva para o exterior, enquanto a comunicação orientada para o interior da organização era negligenciada (Heide e Simonsson, 2021: 269). Contudo, nos dias de hoje a comunicação interna tem ganho grande relevância, devido ao seu contributo para um maior envolvimento dos colaboradores na missão da organização (Yeomans e FitzPatrick, 2017: 4).

De uma forma geral, a comunicação interna diz respeito aos circuitos internos da organização, sendo usada por todos os colaboradores diariamente. Welch e Jackson transpõem a definição de comunicação interna sugerida por Frank e Brownwell, de 1989, que a define como “as transações de comunicação entre indivíduos e/ou grupos, em vários níveis e em diferentes áreas de especialização, com o objetivo de desenhar e redesenhar organizações, implementar projetos e coordenar as atividades do dia-a-dia” (Welch e Jackson, 2007: 179).

Rego (1986: 34) define a comunicação interna como:

“um sistema de interações que visa a partilha de significados que reflitam o conceito de cada empresa, sirvam de referência ao comportamento dos seus colaboradores e lhes permitam assimilar e reforçar os valores da organização que representam, mais precisamente, das suas práticas e coerência, na base de um espírito de “socialização organizacional”.

Segundo Machado (2013: 94), destacam-se quatro principais objetivos da comunicação interna:

- 1) **Vocação pedagógica**, no sentido de explicar a empresa e o seu meio circundante;
- 2) **Vocação federadora**, que promove a missão, a visão e o sentimento de inclusão/coesão;
- 3) **Vocação mobilizadora**, com o objetivo de envolver e motivar os colaboradores;
- 4) **Vocação representativa**, que pretende que cada pessoa pertencente à organização transmita uma mesma imagem para o exterior.

Ribeiro (2008: 33-34) apresenta três formas através das quais a comunicação interna pode ser feita:

Tabela 2 – Comunicação interna: como pode ser realizada

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Comunicação ascendente  | Os subordinados tentam fazer chegar informação aos seus superiores. Essa informação vai permitir que as chefias conheçam as necessidades, os desejos e sentimentos dos níveis hierárquicos inferiores; |
| Comunicação descendente | A hierarquia faz chegar a informação aos seus subordinados, para os orientar, e desta forma incentiva-os a contribuírem para o desenvolvimento e consolidação da empresa;                              |
| Horizontal              | Efetuada no mesmo nível hierárquico, possibilitando um conhecimento recíproco e o desenvolvimento de um quadro de referência e de uma identidade da empresa como um todo.                              |

Para Kunsch, “a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento” (2003: 154). Além disso, a autora adiciona o facto de a comunicação interna ser uma ferramenta de melhoria da gestão administrativa, no sentido em que permite compatibilizar os interesses da organização e dos seus colaboradores, através da promoção de um diálogo participativo de todos os níveis hierárquicos (Kunsch, 2003: 156-157). Os autores Welch e Jackson (2007: 177) seguem a mesma linha de pensamento, afirmando que a comunicação interna, quando eficaz, é um dos meios para que as organizações tenham sucesso, pois contribui para o aumento da capacidade da gestão em envolver os colaboradores com os objetivos a atingir por parte da empresa.

Na opinião de Ruão (2016: 50), atualmente, a comunicação interna contribui para cumprir essencialmente os seguintes objetivos:

1. Melhorar as relações internas, o que contribui para um maior empenho por parte dos colaboradores
2. Promoção do sentimento de pertença entre os colaboradores;
3. Sensibilizar acerca da inevitabilidade da mudança;
4. Dar suporte para um maior entendimento da necessidade de evolução dos objetivos organizacionais em resposta às mudanças.

### **3.4. A comunicação interna como visão estratégica nas organizações**

A área da comunicação deve ocupar um lugar estratégico na estrutura organizacional, participando na gestão estratégica. Se apenas se considerar a comunicação como um apoio para a gestão, dificilmente se conseguirá planear, pensar e administrar estrategicamente a comunicação numa perspetiva empreendedora (Kunsch, 2003: 247).

A comunicação interna começou a ter influência das correntes estratégicas e, atualmente, as empresas recorrem a esta como um mecanismo de gestão estratégica dos relacionamentos entre os stakeholders internos e a todos os níveis organizacionais (Ruão, 2016: 50).

Assim, a comunicação assume-se como uma área fundamental para a estratégia da organização, trazendo os benefícios e recursos que a Comunicação Organizacional oferece às organizações. É através de um bom plano de comunicação interna que os colaboradores se sentem mais ligados à cultura da organização e alinhados com os objetivos definidos (Brandão, 2018: 96; Machado, 2013: 141).

Especialmente a comunicação interna, deve fazer parte integrante da estratégia das organizações, para informar quando necessário, ouvir os colaboradores, fortalecer o sentimento de pertença à empresa e promover sentimentos positivos, principalmente quando estão a ultrapassar um momento difícil, como a pandemia. Desta forma, é possível criar um ambiente de trabalho ao qual os colaboradores respondem positivamente (Men e Quin, 2022: 2-4).

Boneau et Henriet (citado em Almeida, 2013: 94) mencionam um conjunto de objetivos de comunicação interna, que permitem às organizações adicionar valor estratégico, principalmente quando estas operam num meio exigente:

*a)* Restabelecer a confiança em torno da identidade da empresa - implicando uma escuta ativa da organização. Este aspeto demonstra a importância do diagnóstico de comunicação interna;

*b)* Promover o conhecimento da empresa por todos – se os colaboradores partilharem de um sentimento de pertença à organização, o trabalho prestado é mais eficiente;

*c)* Informar os colaboradores de forma adaptada – importância do papel da comunicação para o recrutamento e para a integração do novo colaborador;

*d)* Desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores – importância da existência de comunicação entre o topo (que assume a função de interlocutor) e os colaboradores;

*e)* Motivar os meios de expressão dos colaboradores – estar atento às necessidades dos públicos internos, fazendo um acompanhamento contínuo da organização e escutando;

*f)* Dar a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos das equipas de trabalho - permitindo uma função de mobilização, na medida em que as organizações funcionem como um todo no âmbito das suas ações.

Para concluir, podemos considerar a estratégia de comunicação como um pensamento orientador da atuação comunicativa de uma organização, o que permite a esta construir

relacionamentos com os *stakeholders*. Através da estratégia de comunicação, a organização consegue escolher os temas mais importantes a serem abordados e a que públicos se devem dirigir (Ruão, 2016: 53).

### **3.5. Comunicação organizacional e mudança organizacional**

As organizações estão diariamente sujeitas a processos de mudança organizacional, enfrentando inúmeros desafios. Sejam de cariz privado ou público, a lógica competitiva e concorrencial exerce uma pressão sob as organizações, pelo que urge a necessidade de estas se organizarem de forma a gerir os seus recursos de forma estratégica. Assim, Machado (2013: 141) sugere uma sinergia entre a comunicação interna e a mudança organizacional, para que as organizações consigam beneficiar das vantagens que cada uma destas áreas tem para oferecer.

Os processos de mudança organizacional podem, eventualmente, serem confrontados com dificuldades no processo de transição, levando alguns autores como Braga e Marques (2008: 9) a argumentar que a mudança organizacional está dependente de um bom plano de comunicação para ser bem-sucedida e aceite no seio da organização.

Ribeiro (2008: 35) concorda e assume que a comunicação organizacional é de extrema importância quando a organização presencia situações de mudança, pois facilita a compreensão nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos e na partilha com todos os colaboradores as novas metas da organização.

Para evitar que as mudanças que ocorrem afetem negativamente os colaboradores, é importante que, durante e após a mudança, exista uma comunicação permanente com estes, pois uma má gestão da comunicação pode resultar em rumores e na resistência à mudança. Segundo Cornelissen (2014: 337), a existência de um plano de comunicação é fundamental para anunciar e explicar aos colaboradores o processo a decorrer, ajudando ainda para uma melhor implementação da mudança.

Através de um estudo realizado por Li et al., estes afirmam que a forma mais adequada de lidar com mudanças não planeadas é optar por um plano de comunicação transparente. Ao se tratar de uma mudança inesperada, os colaboradores não sabem o que esperar e como reagir,

mas se forem devidamente informados sobre a mudança e lhes for permitido que participem no processo de decisão, através de práticas de comunicação transparentes, os colaboradores ficam mais bem preparados para lidar com essa alteração na organização. Este aspeto é ainda mais importante quando as mudanças não planeadas têm origem numa crise, como é o caso da pandemia, pois os colaboradores ao receberem informação de qualidade, poderão compreender melhor os eventos negativos que estão a afetar a empresa (Li et al., 2021: 3).

“Especificamente, as organizações precisam de comunicar informações precisas aos funcionários, incluí-los no processo de tomada de decisão e considerar o impacto de quaisquer novas decisões no trabalho e na vida dos colaboradores. Ao fazer isso, os funcionários (...) confiam na competência da organização para sobreviver à pandemia” (Men e Quin, 2022: 8).

Assim, pode-se considerar a comunicação organizacional como facilitadora dos processos de mudança organizacional, na medida em que, é através do plano de comunicação que as organizações conseguem comunicar de forma eficaz com os colaboradores, ao explicarem a necessidade de mudança e a motivá-los para participarem em todos os processos que fazem parte desta.

### **3.6. Importância da comunicação interna em tempos de pandemia**

Após a declaração, por parte da OMS, da nova crise do coronavírus como uma pandemia, a sociedade foi confrontada com uma grande quantidade de informação, que nem sempre era fiável. Na opinião de Garcia e Eiró-Gomes (2021: 190), a pandemia deu origem à “infodemia”, ou seja, uma superabundância de informação e, através dos meios de comunicação como as redes sociais, esta propagou-se rapidamente, o que dificultou o acesso a fontes de confiança.

A pandemia veio mudar drasticamente as condições de trabalho e a gestão diária das organizações: as reuniões presenciais, considerado o melhor modelo de comunicação foram substituídas pelo teletrabalho e reuniões online. De forma a evitar uma rápida disseminação da

COVID-19, as organizações tiveram de adaptar os seus meios de comunicação para que a troca de informações fosse possível, passando a privilegiar os meios digitais, não só para informar acerca da pandemia, mas também para o restante funcionamento da empresa como reuniões de negócios (Bojadjev e Vaneva, 2021: 240)

Assim, a comunicação enfrentou uma série de desafios, nomeadamente o aumento de informação falsa a circular, o excesso de informação que invadia diariamente a vida das pessoas, e a falta de clareza nas mensagens sobre a mudança de comportamentos, muitas vezes contraditórias.

Durante os primeiros meses, a comunicação organizacional desempenhou um papel fundamental, tendo sido necessário as empresas criarem diferentes planos de comunicação, tanto a nível interno como externo, para acompanhar todos os stakeholders na onda de incerteza que se vivia. Num curto espaço de tempo, as empresas tiveram de antecipar cenários possíveis e as equipas responsáveis pela comunicação tiveram a responsabilidade de responder a todas as partes envolvidas, no sentido de criar confiança e empatia (Fundacom, 2022).

Há muito tempo que a comunicação interna é uma estratégica e prática de gestão adotada pelas empresas, na gestão do comportamento dos colaboradores durante uma crise, pois é através da comunicação interna que as organizações conseguem construir e manter relacionamentos de longo prazo com os seus colaboradores e motivá-los. Quando tratada de forma estratégica, os fluxos de informação que circulam internamente conseguem diminuir o impacto dos efeitos provocados pela crise, melhorar a imagem da organização e adquirir apoio interno, aspetos críticos no que diz respeito a motivar comportamentos relacionados à saúde dos colaboradores no local de trabalho (Lee, 2022: 1).

Um aspeto que as organizações devem ter em consideração, não só em períodos de crise, é que as pessoas são a maior mais-valia das organizações e, por isso, estas têm de atuar de forma a ampliar os seus níveis de motivação e satisfação no trabalho, o que é possível através de uma comunicação interna transparente (Brandão, 2018: 93).

Como influenciadora das atitudes dos colaboradores, esta comunicação tornou-se ainda mais relevante na promoção do bem-estar psicológico das pessoas, devido à sobrecarga de informações e conseqüente ansiedade (Men e Quin, 2022: 2). As empresas que apostaram em iniciativas de comunicação interna foram bem-sucedidas e conseguiram mitigar o medo e a

desconfiança dos colaboradores, ajudando a gerir as suas emoções e fazendo-os sentir mais calmos quanto à situação pandémica. Além disso, através de uma boa comunicação interna, as organizações conseguiram ainda manter os colaboradores motivados e envolvidos (Fundacom, 2022).

Os autores Men e Quin analisaram o modo como uma comunicação interna eficaz pode contribuir de forma positiva para a saúde mental dos colaboradores em tempos de pandemia. Ao vivenciarem situações de stress e ansiedade, toda a sociedade foi afetada psicologicamente. O facto de existir uma comunicação aberta, onde os colaboradores podem exprimir as suas opiniões e estas forem respeitadas, e onde são reconhecidos os seus esforços, vai contribuir para melhorar a moral e a autoestima dos mesmos (Men e Quin, 2022: 7).

Neste sentido, uma comunicação interna eficaz está diretamente relacionada com a melhoria da saúde mental dos colaboradores, que confiam na organização a que pertencem e reconhecem que os seus interesses são valorizados. Desta forma, é possível criar um ambiente de comunicação aberto, permitindo uma partilha livre e segura, ao mesmo tempo que se promove a confiança organizacional (Men e Quin, 2022: 10).

Li et al. (2021: 2) sugerem que as organizações adotem práticas participativas em que os colaboradores possam expressar-se acerca da mudança, em vez de uma comunicação unidirecional, onde as informações fluem apenas de cima para baixo. Com este tipo de práticas uma organização consegue que os seus colaboradores aceitem mais facilmente a mudança, pois diminuem as incertezas e com a possibilidade de participação, ficam mais satisfeitos.

Segundo Men e Quin, o teletrabalho, ao limitar as interações dos colaboradores com colegas de trabalho, que antes eram feitas cara a cara, originou sentimentos como a ansiedade e solidão. Para colmatar a inexistência de contacto físico, a comunicação interna foi enfatizada pelas organizações, que puseram em prática um plano de comunicação, oferecendo orientação e apoio, e motivaram a partilha de ideias entre colaboradores e níveis hierárquicos superiores. Ao sentirem que a organização se preocupa em ouvir as suas ideias e com as suas necessidades, os colaboradores sentem-se melhor psicologicamente (Men e Quin, 2022: 6).

Os líderes tiveram, pois, de optar por uma comunicação mais aberta com os colaboradores, sendo que os meios digitais ganharam ainda mais relevo e tornaram-se o canal dominante para auxiliar na gestão da comunicação em tempos de pandemia (Bojadjiev e

Vaneva, 2021: 240) Quando as organizações não conseguem colocar em prática um plano de comunicação interna transparente como sugerido, o ambiente de trabalho torna-se ineficiente (Welch e Jackson, 2007: 178).

O estudo de Smet et al., (2020) concluiu que com a pandemia, os líderes aperceberam-se de que, na área da comunicação, havia muitas melhorias a serem aplicadas, para que a informação chegasse a todos os colaboradores de forma eficiente. Para tal, é necessário aliar uma boa comunicação a uma melhor colaboração o que, conseqüentemente, irá aumentar a velocidade da atuação da organização e a transparência e qualidade da tomada de decisões.

Perante estas afirmações, pode-se concluir que a comunicação interna é, sem sombra de dúvidas, um meio através do qual se constrói uma cultura de transparência, que por sua vez se traduz numa maior confiança dos colaboradores nas organizações e maior honestidade. Desta forma, os colaboradores têm uma maior probabilidade de se identificarem com os valores da organização e, como consequência, o seu *engagement* face à organização aumenta (Brandão, 2018: 97).

## PARTE II

### 1. Apresentação da Entidade Acolhedora - Grupo Stellantis

Anunciada em dezembro de 2019, a fusão entre as empresas do setor automóvel do Grupo PSA e FCA foi oficializada em janeiro de 2021. Esta fusão deu origem a um novo grupo com o nome Stellantis, que assume o lugar como quarto maior grupo automóvel do mundo, com cerca de 400 mil colaboradores.

O Grupo PSA formou-se recentemente, em 2017, quando a PSA Peugeot Citroën adquiriu a marca Opel e a sua subsidiária Vauxhall à General Motors. A PSA Peugeot Citroën era constituída por outras marcas como a Peugeot, a Citroën e a DS Automobiles e a sua história remonta a 1974, quando a Peugeot S.A. comprou uma participação de 38,2% na Citroën e posteriormente, aumentando para 89,95%, o que originou na multinacional automobilística francesa.

O Grupo FCA foi formado em 2014, resultado da aquisição do Grupo Chrysler, pela Fiat. Desta forma, o FCA passou a incorporar marcas como: Abarth, Alfa Romeo, Fiat, Lancia, Maserati, Chrysler, Dodge, Jeep e RAM.



Figura 2 - Marcas da Stellantis. Fonte: elaboração própria

Além destas marcas de automóveis, a Stellantis passou a integrar duas marcas inovadoras: a Free2Move, que se apresenta como uma empresa de tecnologia de mobilidade, com o objetivo de simplificar e garantir a mobilidade para clientes particulares ou empresariais e a Leasys, que consiste no aluguer, subscrição e partilha de carros elétricos e que já conta com mais de 400.000 veículos disponíveis, estando presente em 500 lojas de mobilidade pela Europa (Stellantis, 2021).

A Stellantis está presente em 130 mercados dispersos pelo mundo, com polos industriais de produção automóvel em 30 países: no Norte e Sul da América, na Europa, no Médio Oriente, em África, na China e, por fim, na Índia e Ásia do Pacífico. Em 2020, ainda antes da fusão ser oficializada, foram vendidos 6,4 milhões de veículos das marcas históricas da Stellantis, sendo que o Grupo contava, em 2021, com 39 modelos eletrificados.

A Stellantis Mangualde, entidade acolhedora do estágio, está inserida no cluster “*Enlarged Europe*”, ao lado de outros centros de produção como Vigo, Ellesmere Port, Hordain, Luton, Atessa e Gliwice.

## **1.1. História da Stellantis Mangualde**

Atualmente com 60 anos de história, o CPMG é uma empresa de produção automóvel do Grupo Stellantis e tem cerca de 900 colaboradores. Assumindo-se como a maior empresa de Viseu e uma das maiores de Portugal, o CPMG ocupava, em 2021, a 7ª posição das 10 maiores empresas exportadoras do país.

A história do CPMG começou em 1962, com a decisão da Citroën construir uma fábrica de produção automóvel em Portugal. Contudo, era necessário obter uma licença para a construção de fábricas estrangeiras em território nacional. Neste sentido, foi decisiva a figura do industrial mangualdense José Coelho dos Santos que, após adquirir uma licença para fabricar automóveis, cedeu a mesma à Citroën, na condição da fábrica ser construída na cidade de Mangualde. Assim, foi constituída uma sociedade com um capital social 60% português e 40% francês, sendo que a construção da fábrica se iniciou em 1963.

A produção começou em 1964, com a construção do primeiro veículo, popularmente conhecido como 2CV. Além do mítico 2CV, produzido até 1990, destacam-se ainda o modelo DS 21 (mais conhecido como Citroën Boca de Sapo), o Citroën Mehari, o Citroën Visa, o Citroën AX e o Citroën Saxo.



Figura 3 - 2CV. Fonte: RSH Stellantis

Em 1998, a história do CPMG tomou um novo rumo, deixando a produção de ser exclusivamente da marca Citroën, dando-se início à 1ª geração do Citroën Berlingo e do Peugeot Partner.

Atualmente, a Stellantis Mangualde produz a nova geração de veículos comerciais ligeiros das marcas Citroën, Peugeot e Opel. A laboração é feita em três turnos, o que permite a produção de 357 veículos por dia.

No ano de 2021, apesar da fábrica ter sido bastante afetada pela pandemia, a Stellantis Mangualde conseguiu produzir quase 108 mil veículos.



Figura 4 - Peugeot Partner e Peugeot Rifter. Fonte: Peugeot (2022).



Figura 5 - Citroen Berlingo Van e Citroen Berlingo, Fonte: Citroen (2022).



Figura 6 - Opel Combo. Fonte: Opel (2022).

## 1.2. Processo de fabricação automóvel



Figura 7 - Processo de produção automóvel na Stellantis Mangualde

Na Stellantis Mangualde, o processo de produção (Figura 7) tem início na linha de Ferragem, onde é construída a carroçaria do veículo, com técnicas de soldadura manual e robotizada. O veículo é depois enviado para o processo de pintura, onde é sujeito a tratamentos de superfície (banhos) com o objetivo de melhorar a resistência à corrosão, seguindo-se um controlo visual e tátil para verificar as conformidades do veículo.

No fim do processo de pintura, o veículo segue para o setor da Montagem. Neste setor trabalham cerca de 420 colaboradores, que têm a missão da montagem de todos os componentes que fazem parte de um carro.



Figura 8 - Linha de Montagem Stellantis Mangualde. Fonte: RSH Stellantis

Este setor é composto por uma linha principal de montagem, e várias linhas de subconjuntos, que funcionam em simultâneo e alimentam a linha principal, sendo que é produzido um veículo a cada 4 minutos. No final, o veículo é entregue ao Departamento de Qualidade (BTU), onde todos os automóveis são controlados a nível de aspeto, conformidades, esforço e barulhos. Verificados todos os aspetos, o veículo está pronto para ser entregue ao cliente. Diariamente saem cerca de 42 camiões que transportam os automóveis produzidos para os portos marítimos de Vigo e Setúbal ou para os países de destino, que são mais de 30.



Figura 9 - Qualidade Stellantis Mangualde. Fonte: RSH Stellantis

## 2. Atividades desempenhadas no Departamento de Recursos Humanos

Num primeiro momento, fui integrada na equipa de Recursos Humanos, onde desempenhei maioritariamente tarefas de cariz administrativo, destacando-se:

- a) Organização e atualização dos ficheiros físicos dos colaboradores;
- b) Preparação de kits iniciais para os novos colaboradores, que incluem um manual de acolhimento, 1 *flyer* do departamento, 1 bisnaga álcool-gel e um kit de máscaras.
- c) Arquivo de candidaturas espontâneas e análise de currículos;
- d) Participação na realização de entrevistas e realização de testes de destreza<sup>6</sup>.
- e) Atualização dos registos de formação no suporte informático;
- f) Apoio na criação do Manual de Integração da PSA Services Portugal (PSAP). A PSAP é um Centro de Serviços Partilhados, integrado na Direção Financeira da

---

<sup>6</sup> Anexo I.

Stellantis, que se especializa em gestão financeira e que realiza diferentes prestações para diferentes sociedades comerciais e industriais europeias da Stellantis.

- g) Contacto com várias entidades para futuras parcerias com a Stellantis, de forma a oferecer serviços a que os colaboradores pudessem recorrer, fora das instalações, com descontos;
- h) Acolhimento e integração de colaboradores da Polónia, que se deslocaram para Portugal devido à paragem de algumas fábricas do grupo, em Gliwice.

## **2.1. Departamento de Segurança, Saúde e no Trabalho**

Num segundo momento, desde novembro até fevereiro, tive a excelente oportunidade de fazer parte da equipa do Departamento de SSHT, ficando responsável pelos assuntos relacionados com a área da saúde e com o COVID-19.

Este departamento é composto por uma Responsável do Serviço de SSHT; um Técnico de Prevenção; um Estagiário de SSHT; dez enfermeiros; um médico do trabalho; um médico de medicina curativa; uma psicóloga e, por fim, uma equipa de Técnicos de Primeiros Socorros (colaboradores do CPMG).

A Stellantis Mangualde disponibiliza aos colaboradores cuidados a nível de enfermagem, médicos e psicológicos, de forma gratuita. No posto de socorros, é garantida a assistência permanente por parte da equipa de enfermagem, onde são prestados serviços de primeiros socorros e tratamentos e, no posto médico, são realizadas consultas aos colaboradores. As tarefas desempenhadas foram as seguintes:

- a) Marcação de consultas semanais, exames médicos periódicos ou de admissão e consultas de psicologia;

Com a situação pandémica, o centro de produção de Mangualde foi forçado a fechar a fábrica e teve de se reinventar para retomar a produção, tomando uma série de medidas para diminuir o risco de contágio. O Departamento de SSHT é, em grande parte, responsável pela gestão da crise de COVID-19 da fábrica e, por isso, fui responsável por:

- b) Recolha de indicadores de saúde e apresentação dos dados mais recentes na reunião diária com a equipa SSHT;

- c) Verificação da atualização de orientações ou normas por parte da DGS e compilação das alterações;
- d) Gestão dos stocks através de um ficheiro excel, registando saídas e entradas de material;
- e) Atualização de gráficos referentes à situação pandémica, num documento que contém toda a informação relativa ao COVID-19 em Portugal, como: a vacinação a nível mundial e a nível europeu, o nível de risco dos concelhos da zona Centro, a taxa de mortalidade a 7 dias por cada 100 mil habitantes, a incidência cumulativa por 100 mil habitantes e o índice de transmissibilidade.
- f) Abastecimento da sala de isolamento com kits médicos, que contêm: uma touca, uma bata, uma proteção de pés, uma viseira, uma máscara FFP2 e um par de luvas.
- g) Elaboração de um questionário aos colaboradores e posterior análise dos resultados, para aferir o impacto da crise COVID-19 nos colaboradores. O objetivo foi avaliar o o impacto que a situação COVID-19 teve nos colaboradores, assim como a forma como estes percecionavam as medidas implementadas, a comunicação, e o apoio fornecido pela empresa.

## **3. O estudo de caso**

### **3.1. Objetivos**

O presente estudo de caso pretende analisar como foi feita a comunicação interna na Stellantis Mangualde, no contexto pandémico. Durante o período de estágio surgiu o interesse de analisar a temática da comunicação interna, surgindo questões como:

1. O que mudou na comunicação interna com o surgimento da pandemia?
2. A comunicação interna facilitou o processo de mudança não planeada?
3. Qual é o papel da comunicação interna em tempos de pandemia?

Assim, pretende-se descobrir o que mudou no plano de comunicação interna da organização para fazer face às medidas restritivas da COVID-19 e como essa mudança foi percecionada por alguns membros do quadro administrativo e pelos colaboradores.

### **3.2. Metodologia**

Ao longo do período de estágio e após o seu término, foi feita uma revisão da literatura, para ser corroborada pelo Estudo de Caso. Na altura de escolher as leituras a serem feitas para a investigação em curso, é necessário ter em conta uma série de regras: as leituras realizadas devem estar diretamente ligadas à pergunta de partida, que serve de fio condutor à investigação; devem ter uma dimensão razoável; privilegiar textos de interpretação e análise e não apenas descritivos e por último, optar por leituras que incluam abordagens diversificadas sobre o assunto a ser exposto, e não leituras que tenham apenas um ponto de vista (Campenhoudt e Quivy, 1998: 51-52).

Adicionalmente, foi utilizada uma metodologia qualitativa e quantitativa, de forma a complementarem-se uma à outra. A metodologia qualitativa tem como objetivo analisar a experiência dos indivíduos e do seu ponto de vista, sendo subjetiva e aplicada a um número reduzido de casos. Para tal, são usados vários instrumentos, como a entrevista, que contribui para alargar o campo de investigação das leituras.

A metodologia quantitativa, por sua vez, é objetiva e é aplicada a um número alargado de casos, através de instrumentos padronizados de recolha de informação. Esta metodologia implica a recolha de dados que sejam possíveis de serem posteriormente tratados, através de modelos estatísticos (Álvares, 2020: 5-6).

### 3.2.1. A entrevista

A entrevista é uma das técnicas de investigação mais privilegiadas em Ciências Sociais, para obter dados subjetivos sobre um dado fenómeno, estando por isso relacionada com os valores, atitudes e opiniões dos entrevistados (Boni e Quaresma, 2005: 70).

Haguette (citado em Boni e Quaresma, 2005: 72) define a entrevista como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Há vários tipos de entrevista, mas a escolhida foi a entrevista semidirigida ou semidirigida. Neste tipo de entrevista o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, abertas, de modo a receber uma informação da parte do entrevistado e há uma maior proximidade e abertura entre os participantes (Bonie & Quaresma, 2005: 75). As restantes denominam-se de entrevista centrada, onde não existem perguntas pré-definidas e a conversa flui livremente pelo entrevistado, abordando os tópicos desejados; e a entrevista de profundidade, mais longas e mais pormenorizadas (Campenhoudt e Quivy, 1998: 192-193).

Após a leitura de alguma bibliografia sobre o tema da comunicação interna, foi criado um guião de entrevista, para servir de base à mesma, que continha as perguntas às quais se pretendia obter resposta. As perguntas colocadas eram claras, para não permitir equívocos e tinham como objetivo compreender o que mudou na Stellantis Mangualde com a pandemia e como foi realizada a comunicação com os colaboradores.

Foram realizadas quatro entrevistas<sup>7</sup>, uma à responsável do Departamento de Comunicação da empresa, à Responsável do Departamento de SSHT e duas à Responsável do Departamento de RH, sendo que uma foi realizada em fevereiro 2022 e outra em junho 2022 e ainda. A ideia seria fazer uma comparação de duas realidades diferentes, uma vez que em

---

<sup>7</sup> Anexo A, B, C e D no capítulo Anexos.

fevereiro a sociedade ainda vivia segundo medidas restritivas e, em junho, existia muito maior abertura no que diz respeito às medidas relativas à COVID-19.

As entrevistas realizadas em fevereiro foram feitas de forma presencial, na empresa, enquanto a última entrevista, com a Responsável do Departamento de RH, foi feita em moldes menos favoráveis, devido à pouca disponibilidade da entrevistada.

### **3.2.1.1. Análise de dados**

Em primeiro lugar será feita uma síntese dos dados recolhidos, ao nível da mudança organizacional, para compreender quais foram as mudanças na organização com a pandemia e a forma como a organização se adaptou às mesmas e geriu esta crise. Em segundo lugar a análise dos dados incide sobre a temática da comunicação interna e a sua importância.

Para analisar as respostas obtidas através das entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica e não um método, que confronta o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. Consiste em duas dimensões: uma dimensão descritiva, que tem como objetivo demonstrar o que foi narrado e uma dimensão interpretativa, que decorre do investigador face ao objeto de estudo (Henriques, 2014: 3).

O tipo de análise de conteúdo utilizado foi o tipo categorial, sugerido por Bardin (1995), que consiste numa análise por temas ou categorias e é, geralmente, descritiva (Henriques, 2014: 28).

Assim, após leitura das entrevistas e dos respetivos dados, verificou-se que as respostas obtidas foram ao encontro dos objetivos do estudo. Após esta leitura, criaram-se as categorias onde se encaixam os dados e para tal foram criadas tabelas com o objetivo de apresentar, em sinopse, os principais elementos textuais retirados das entrevistas. Por fim, fez-se uma análise interpretativa dos resultados.

Tabela 3 - Análise das Entrevistas: Mudança Organizacional

| Categoria   | Entrevista | Síntese dos dados recolhidos   |
|---|------------|--|
| Principais mudanças na organização nos últimos 2 anos | 3          | “... o <b>trabalho remoto</b> assumiu um papel relevante”;   |
|   | 4          | “Numa primeira fase houve uma exigência na rapidez de encontrar soluções e implementar os procedimentos num tempo bastante curto”;   |
|   | 3          | “Também o trabalho remoto assumiu um papel relevante (...) agora vive-se uma fase intermédia onde se reconhece as vantagens e riscos do trabalho à distância, pelo que essa gestão tem vindo a ser feita nos últimos meses, onde o facto comunicação, mais uma vez, é crucial e esclarecedor de muitas dúvidas”  |
| Como se organizou a empresa para responder à COVID-19 | 3          | “criaram-me diversas <i>task forces</i> (...) protocolos, ações, reuniões, vigilâncias, auditorias, enfim, todo um conjunto de atos de gestão que suportassem o melhor seguimento possível”;   |
| Obstáculos à implementação da mudança organizacional  | 1          | “... <b>a mudança de mindset</b> . Um impacto com esta abrangência e interferência profunda na vida corrente das organizações obriga a “impor” novos comportamentos”<br>“... o maior desafio da empresa foi gerir umas centenas largas de entidades, proteger a existência destas entidades, pois ao protegê-las estaria a proteger o nosso trabalho”; |
|   | 3          | “ <b>há sempre obstáculos</b> ... humanos, financeiros, entroncamento de sub-estratégias, externos”;   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | 4 | “ <b>Não houve</b> obstáculos na implementação dos novos procedimentos”;  |
| Impacto da pandemia na gestão dos recursos humanos/colaboradores   | 1 | “ <b>gerir as emoções</b> , não apenas dos colaboradores, mas também daqueles que estavam mais implicados nesta temática”<br>“ <b>mudança de comportamentos</b> , hábitos, nem sempre bem entendidos...”;   |
| Impacto da mudança na forma como o trabalho é realizado            | 3 | “Tive que ajustar as minhas prioridades, <b>comunicar e partilhar com a equipa</b> (...) oportunidades e riscos, tive que envolver os parceiros externos e gerir a minha disponibilidade”;  |
|  | 4 | “O impacto foi muito positivo no meu trabalho, pois para além de ter gerido o grupo de trabalho e todas as situações impactadas pelo Coronavírus, é uma característica pessoal gostar de trabalhar sobre stress”;                                   |
| Clima organizacional durante e após a mudança                      | 3 | “... na fase inicial, muitas mais perguntas e dúvidas, ou seja, mais incertezas (...)”;   |
| Efeito das mudanças na vida pessoal e no seu bem-estar no trabalho | 3 | “Mais stress sim pela maior atenção que o lançamento de um novo processo exige, mas satisfação também pela aprendizagem permitida (...) que irão permitir, em processos futuros, uma melhor capacidade de resposta”;                                |
|  | 4 | “Consegui conciliar perfeitamente a minha vida pessoal com a profissional (...) senti-me muito motivada e orgulhosa por implementar todos estes processos, enriquecendo de forma muito positiva as minhas competências técnicas e comportamentais”; |

Tabela 4 - Análise das Entrevistas: Comunicação Interna

| Categoria  | Entrevista | Síntese dos dados recolhidos  |
|--|------------|---|
| <p>Importância dada à comunicação interna pela empresa</p> | 2          | <p>“... o clima organizacional, ou seja, a integração, a motivação e a valorização do colaborador no ecossistema da empresa, pois um colaborador motivado será um embaixador da empresa para o público externo”;</p>  |
|  | 3          | <p>“O grupo em geral, possui já uma perfeita noção de <b>quão importante e estratégico é um processo de comunicação organizacional</b>; de tal forma tem esta noção que tem um elemento dedicado à temática da Comunicação”;</p> <p>“Possui um Plano de Comunicação anual, com um conjunto de ações quer de carácter interno, quer externo...”</p>  |
| <p>Objetivo da comunicação interna da Stellantis</p>       | 3          | <p>“O principal objetivo da comunicação interna é <b>informar os colaboradores de forma transparente e simples</b>, envolvendo-os na estratégia e garantindo que estão alinhados com os valores da empresa”</p> <p>“O slogan da Comunicação da Stellantis Mangualde tem 3 aspetos que resumem bem a nossa forma de trabalhar: <b>INFORMAÇÃO BEM COMPREENDIDA, ÀS PESSOAS CERTAS, NO MOMENTO CERTO</b>”.</p> |
| <p>Canais de comunicação privilegiados pela</p>            |            | <p>“... comunicação direta da equipa RH com os colaboradores infetados/em quarentena, televisão</p>   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| empresa para lidar com a COVID-19              | 2 | <p>corporativa, SMS (principalmente em alturas de paragem de produção), comunicação efetuada diretamente pelos managers, cartazes, vídeos com testemunhos dos colaboradores”;</p> <p>“... apoio telefónico da equipa RH (...) foi fundamental para esclarecer, ajudar e direcionar os nossos colaboradores”.</p>   |
| Estratégia de comunicação adotada pela empresa | 2 | <p>“O aparecimento da pandemia COVID-19 foi uma situação clara de comunicação em crise, em que tivemos de acionar os procedimentos deste tipo de comunicação para gerir o tema (...) tentámos sempre transmitir a informação de forma <b>transparente e simples</b>”;</p> <p>“Numa altura em que a comunicação digital está em grande relevo, o <i>Digital News</i> também foi um canal de comunicação que ajudou na estratégia de comunicação”.</p> |
|  | 4 | <p>“(...) procedimentos de trabalho, sinalização, formação a todos os colaboradores, auditorias internas e externas. Todos estes processos foram integrados num plano de comunicação interno e externo”;</p>   |
| Impacto da estratégia de comunicação           | 2 | <p>“Sem dúvida que a estratégia de comunicação contribuiu para que os colaboradores ficassem informados sobre as medidas de proteção aplicadas no âmbito de protocolo e para que não houvesse casos de infeção por COVID-19”.</p>  |

### 3.2.1.2. Interpretação dos dados

Depois de realizadas as entrevistas, foram recolhidos os resultados obtidos e colocados nas categorias respetivas. Os resultados serão agora discutidos, tendo em conta a revisão da literatura realizada e algum conhecimento prático obtido com a realização do estágio.

Na categoria correspondente às principais mudanças na Stellantis nos últimos 2 anos, podemos concluir que a principal mudança foi a adesão ao teletrabalho. Apesar do teletrabalho ter sido obrigatório durante algum tempo para diminuir o risco de contágio, a verdade é que as organizações viram as suas vantagens e aderiram a esta nova forma de trabalhar, combinando o trabalho presencial com o trabalho remoto, como faz a Stellantis Mangualde.

No que diz respeito à forma de organização da empresa para responder à COVID-19, a Stellantis Mangualde criou, desde logo, um Grupo de Trabalho que foi o responsável por abrir portas em maio de 2020<sup>8</sup>, depois da primeira vaga de casos COVID-19. Houve toda uma gestão da situação através de *task forces*, aliadas a protocolos, reuniões, vigilâncias efetuadas pela chefia, que permitiram garantir que as regras estavam a ser cumpridas e que a empresa podia laborar novamente.

Como todo o processo de mudança organizacional, é normal as organizações depararem-se com obstáculos e resistência. Para a Diretora de RH, o principal obstáculo foi a mudança de *mindset*, pois a organização (não só a Stellantis Mangualde, mas todas) viu-se obrigada a impor novos comportamentos para minimizar o risco de infeção, comportamentos esses que nem sempre são compreendidos pelos colaboradores. Adicionalmente, a entrevistada menciona ainda obstáculos financeiros, externos e um “entroncamento de sub-estratégias”.

Por sua vez, a Responsável de SSHT, respondeu que não houve obstáculos na implementação dos novos procedimentos. De facto, durante o período de estágio, reconhece-se que, de forma geral, os colaboradores cumpriam as regras do grupo Stellantis e compreendiam a necessidade de manter todo o cuidado possível para evitar cadeias de contágio.

Na categoria do “Impacto da pandemia na gestão dos recursos humanos/colaboradores”, é referido que o mais complicado foi gerir as emoções dos colaboradores e de todos implicados

---

<sup>8</sup> A Stellantis Mangualde esteve encerrada desde meados de março de 2020 até maio de 2020, quando foram garantidas as condições, com medidas de proteção, para reabertura.

na temática da COVID-19. Num primeiro momento foi complicado lidar com a incerteza e com a ansiedade do desconhecido e estes sentimentos vinham à tona cada vez que se vivia uma nova vaga, como foi o caso da 6ª vaga, em dezembro/janeiro. Além disso, é novamente mencionada a mudança de comportamentos que nem sempre são bem-vindos.

Sobre o clima organizacional durante e após a mudança, é descrito que se viveram períodos de muita incerteza. Após a mudança, pode-se dizer que o plano de comunicação implementado pela Stellantis Mangualde contribuiu de forma significativa para uma maior tranquilidade dos colaboradores, pois a equipa de SSHT, liderada pela Responsável Ana Fonseca, fazia um acompanhamento contínuo e diário dos colaboradores infetados, fornecendo todas as informações necessárias sobre como proceder e ainda apoio moral e psicológico.

No que diz respeito às mudanças na vida pessoal e no bem-estar no trabalho, as entrevistadas responderam que, sem dúvida, existiram períodos de maior stress, o que é natural quando se trata de novos processos. Contudo, também consideram que a experiência trazida pela COVID-19 lhes trouxe novas aprendizagens e o enriquecimento das competências técnicas e comportamentais, o que no futuro pode ajudar a lidar com situações semelhantes. A Responsável de SSHT menciona ainda que se sentiu bastante motivada e orgulhosa por implementar estes processos, pelo que, apesar de todos os impactos negativos da pandemia, podem-se retirar alguns (poucos) aspetos positivos.

Passando agora para a temática da comunicação interna, a primeira categoria diz respeito à importância dada à comunicação interna pela empresa. Na Stellantis Mangualde, através das entrevistas e do tempo de estágio, pode-se garantir de que a comunicação assume um lugar prioritário na estratégia da empresa. Anualmente é traçado um plano de comunicação, orientando não só para os stakeholders internos, mas também para os stakeholders externos.

A Responsável de Comunicação reforça a importância da comunicação para o clima organizacional, para motivar e valorizar o colaborador, afirmando que “um colaborador motivado será um embaixador da empresa para o público externo”. Um colaborador satisfeito irá transmitir uma boa imagem da organização para a sociedade, o que irá melhorar a forma como a empresa é vista por quem está de fora.

Quanto aos objetivos da comunicação interna da Stellantis, esta pretende informar os colaboradores de forma transparente e simples, de forma e envolvê-los na estratégia da

organização e a mantê-los alinhados com os valores da empresa. Como revisto na literatura, uma comunicação transparente é um aspeto fundamental para o sucesso de uma organização, principalmente quando se trata de um período de crise, em que existe muita incerteza.

A Stellantis Mangualde utilizou todos os meios de comunicação para fazer chegar a informação às pessoas. Desde uma comunicação direta entre as equipas e chefias e o apoio telefónico, destaca-se a televisão corporativa, os cartazes e as SMS. A empresa optou ainda por partilhar vídeos com testemunhos dos colaboradores de forma a sensibilizar os restantes.

A estratégia de comunicação adotada pela empresa caracteriza-se por ser transparente e simples. A empresa desenvolveu procedimentos de comunicação em crise para transmitir informação aos seus colaboradores, dando grande importância, por exemplo, aos meios digitais.

A última categoria pretendeu avaliar qual o impacto da estratégia de comunicação. A Responsável de Comunicação afirma que a estratégia de comunicação impactou positivamente a organização, pois contribuiu para que os colaboradores ficassem informados sobre que medidas de proteção usar e, por isso, conseguiram evitar surtos na fábrica ou um grande número de casos COVID-19 ativos ao mesmo tempo.

Concluindo, as entrevistas demonstraram que a comunicação não é um assunto negligenciado pela Stellantis Mangualde. Desde o início da pandemia, através do Grupo de Trabalho e de outras *task-forces*, a organização empenhou-se em desenhar um plano de comunicação transparente, comunicando frequentemente com os colaboradores acerca de todas as etapas da mudança em curso. Este resultado é passível de ser confirmado com as respostas ao questionário seguinte.

## **3.2.2. O questionário realizado na Stellantis Mangualde**

### **3.2.2.1. Caracterização da Amostra**

O questionário foi inicialmente enviado para 420 colaboradores, que constavam na base de dados do Departamento de SSHT como tendo estado positivos ou em quarentena nos últimos 12 meses. Dos 420 colaboradores, responderam ao inquérito 324, sendo que 22 foram

consideradas inválidas por falta de respostas em alguns campos. De seguida, passaremos a caracterizar a amostra alvo do questionário.

Tabela 5 - Distribuição dos inquiridos por sexo

|                  | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> |
|------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Feminino</b>  | 47                | 16%                |
| <b>Masculino</b> | 254               | 84%                |
| <b>Total</b>     | 302               | 100%               |

Fonte: Autoria própria.

A amostra é predominantemente constituída pelo sexo masculino (84%), com o sexo feminino a representar apenas 16% da amostra.

Tabela 6 - Distribuição dos inquiridos por idade

|               | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| <b>18-29</b>  | 63                | 21%                |
| <b>30-39</b>  | 54                | 18%                |
| <b>40-49</b>  | 143               | 47%                |
| <b>50-59</b>  | 41                | 13%                |
| <b>&gt;60</b> | 1                 | 1%                 |
| <b>Total</b>  | 302               | 100%               |

Fonte: Autoria própria

No que diz respeito à idade, 47% dos inquiridos tem entre 40-49 anos, seguindo-se aqueles com idades compreendidas entre os 18-29 anos.

Tabela 7 - Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias

|                                   | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Ensino Básico</b>              | 91                | 30%                |
| <b>Ensino Secundário</b>          | 182               | 61%                |
| <b>Licenciatura / Bacharelato</b> | 26                | 8%                 |
| <b>Mestrado / Doutoramento</b>    | 3                 | 1%                 |
| <b>Total</b>                      | 302               | 100%               |

Fonte: Autoria própria.

Relativamente às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos (61%) tem formação académica ao nível do ensino secundário, seguindo-se o ensino básico com 30%. Os colaboradores com Licenciatura e Mestrado são em muito menor quantidade, com 8% e 1%, respetivamente.

### **3.2.2.2. Análise de dados: Respostas**

À seguinte pergunta<sup>9</sup>, os inquiridos demonstraram-se, de forma geral, satisfeitos com a ajuda fornecida pela empresa, com 50% a responderem “Muito Satisfeito”.

---

<sup>9</sup> Tipo de resposta: 1 - Muito Insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Nem Insatisfeito nem Satisfeito; 4 – Satisfeito; 5 – Muito Satisfeito;

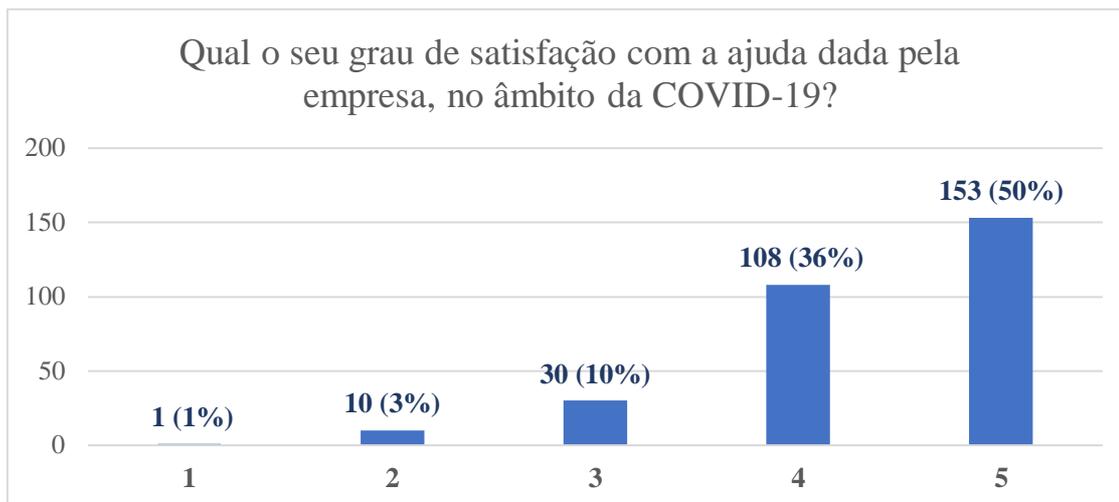


Figura 10 - Satisfação com a ajuda da empresa

Na questão acerca da comunicação<sup>10</sup> no âmbito da COVID-19, os resultados foram igualmente positivos, com cerca de 43% e 48% dos inquiridos a responderem “Suficiente” e “Muito suficiente”, respetivamente.



Figura 11 - Comunicação da empresa

<sup>10</sup> Tipo de resposta: 1 - Muito Insuficiente; 2 – Insuficiente; 3 – Nem Insuficiente nem Suficiente; 4 – Suficiente; 5 – Muito Suficiente.

Quanto aos meios de comunicação utilizados pela empresa, os colaboradores preferiram o uso dos televisores<sup>11</sup> para acederem a informação acerca da COVID-19, apesar do valor também expressivo dos cartazes informativos<sup>12</sup>.

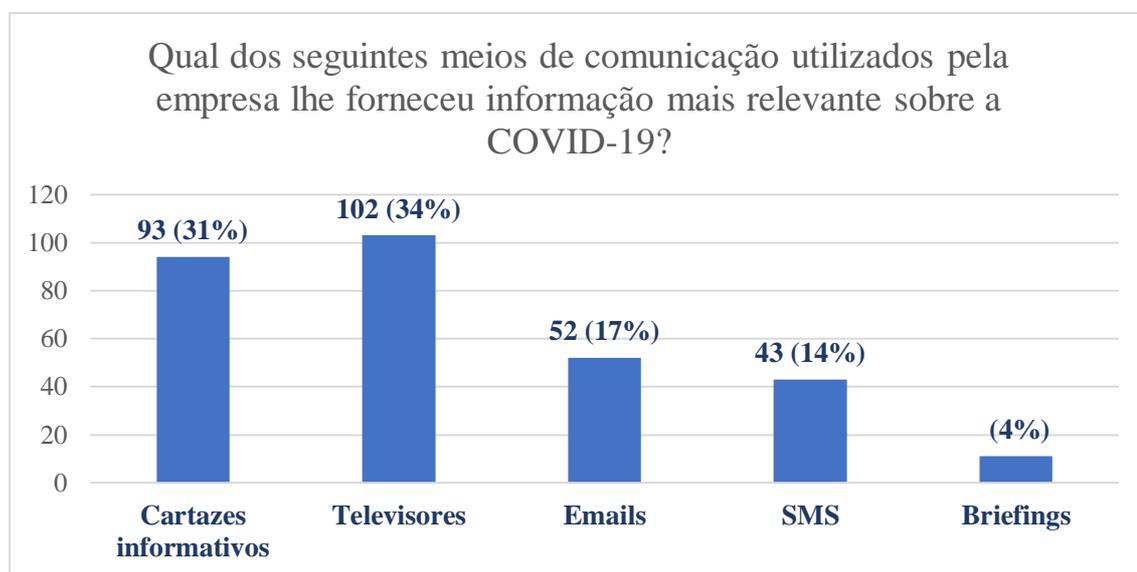


Figura 12 - Meios de comunicação utilizados pela empresa

Quanto aos restantes meios de comunicação, 17% dos inquiridos elegeu os Emails como a melhor forma de obter informação, seguindo-se os SMS<sup>13</sup>, com 14% e, por último, os Briefings<sup>14</sup>, com apenas 4%.

---

<sup>11</sup> Anexo F;

<sup>12</sup> Anexo E;

<sup>13</sup> Anexo G;

<sup>14</sup> Reuniões diárias realizadas aquando do início de cada turno, com cada chefe de turno e colaboradores;

Por fim, os colaboradores foram questionados<sup>15</sup> acerca das práticas de gestão de crise implementadas pela empresa. A maioria (51%) respondeu “Concordo Totalmente”.

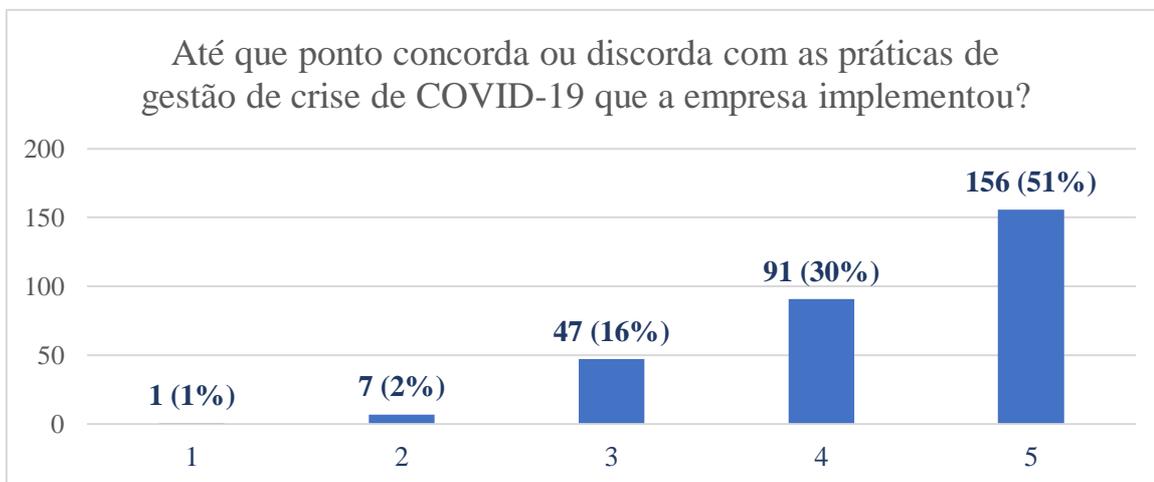


Figura 13 - Concordância com as práticas de gestão de crise COVID-19

### 3.2.2.3. Interpretação de resultados

Através dos resultados obtidos no questionário, de uma forma geral, pode-se concluir que os colaboradores estão satisfeitos com a comunicação da empresa, no que diz respeito à COVID-19, com a maior parte a classificar a comunicação como “Suficiente” e “Muito Suficiente”.

Os cartazes informativos e os televisores foram os meios de comunicação mais privilegiados pelos colaboradores, o que significa que a informação fornecida por estes foi relevante para a forma como estes lidaram com a crise pandémica e contribuiu para um melhor fluxo de informação.

Tendo acompanhado diariamente toda a situação COVID-19 da empresa, comprova-se que de facto houve uma preocupação em comunicar, de forma contínua, todas as etapas relevantes acerca da pandemia e também de como a organização, ao longo do tempo, se foi adaptando. Eram feitas comunicações frequentes, acerca das novas medidas a serem seguidas,

<sup>15</sup> Tipo de resposta: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente.

novas recomendações e até do número de casos diários ativos na empresa, para manter os colaboradores sempre informados e orientá-los sobre o que fazer no caso de se confrontarem com um caso positivo ou um contacto de risco.

Num tempo em que todo o tipo de informações circulava, por vezes *fake news*, foi muito importante a Stellantis Mangualde ter divulgado diariamente informação retirada do site da DGS, ou seja, informação fidedigna, mantendo os colaboradores informados.

Assim, os meios de comunicação escolhidos pela empresa foram adequados, chegando ao maior número de pessoas possível. Os cartazes estavam espalhados por todos os departamentos, permitindo que todos os colaboradores se cruzassem com estes; os televisores, localizados no refeitório, eram uma forma de transmitir informação à hora de pausa, quando os colaboradores estavam mais tranquilos; os *emails*, foram também relevantes, numa altura em que já existe uma grande adesão aos meios digitais, pelo que foi uma maneira eficaz de ir relembrando algumas medidas, assim como os SMS. Os briefings, apesar de terem tido uma menor escolha por parte dos colaboradores, ajudaram a transmitir informação entre os superiores e os colaboradores.

## PARTE III

### Conclusão

A comunicação organizacional nem sempre foi valorizada pelas organizações. Os líderes viam a comunicação como um meio para atingir fins económicos, ignorando o papel que esta podia ter caso fosse integrada na estratégia da organização.

A partir dos anos 90, esta tendência começou a ser revertida, e as organizações começaram a integrar a comunicação na sua estratégia, reconhecendo, finalmente, a importância que esta pode ter para o sucesso organizacional.

Além da comunicação externa, que transmite uma imagem positiva para o público exterior e permite que esta se destaque em relação a outros concorrentes, a comunicação interna assume-se como um pilar estratégico para as organizações, trazendo diversos benefícios que permitem as organizações destacar-se pela positiva. É através da comunicação interna que os líderes conseguem alinhar os colaboradores com a cultura organizacional da empresa, estabelecendo uma relação com estes através de uma comunicação sempre transparente e clara.

Principalmente em tempos de mudança e tempos de crise, como aquele que vivemos desde 2020, a comunicação interna torna-se ainda mais relevante, uma vez que é necessário fazer alterações no seio da organização e, por vezes, a mudança organizacional origina uma resistência por parte dos colaboradores. Assim, como vimos, a comunicação interna desempenha um papel fundamental, pois é através desta que os superiores conseguem fazer chegar a informação correta aos colaboradores, tentando demonstrar os benefícios que uma mudança organizacional pode originar.

Neste sentido, a comunicação interna atua como facilitadora dos processos de mudança, não só contribuindo para que os colaboradores se sintam mais ligados à organização, através da partilha de um sentimento de pertença, mas também no sentido de os tranquilizar e amenizar os sentimentos de stress e ansiedade que possam surgir em tempos de crise.

Foi através de um plano de comunicação interna previamente estabelecido que a Stellantis Mangualde conseguiu gerir a situação pandémica, aliando a preocupação com o bem-estar físico e mental dos colaboradores, com a necessidade de continuar com o negócio e não fechar a fábrica e parar a produção.

Desta forma, pode-se concluir que é indispensável para uma organização construir planos de comunicação, internos e externos, que sejam integrados na estratégia da organização. Assim, quando enfrentam um processo de mudança organizacional, seja este planeado ou não planeado, as organizações vão ter como se orientar e vão conseguir estabelecer uma relação de confiança com os seus colaboradores, apelando a que estes adiram à mudança, usando os meios de comunicação existentes para o efeito.

## Bibliografia

- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 3, 91-103.
- Allen, J. et al. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210.
- Álvares, M. (2020). Introdução aos Métodos Quantitativos e Análise SPSS. Universidade Aberta. Disponível em: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/10529/1/E\\_book\\_Quantitativos%20%281%29.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/10529/1/E_book_Quantitativos%20%281%29.pdf)
- Aubyn, M. S. (2020). O impacto económico da pandemia Covid-19 em Portugal. *Pensamiento iberoamericano*, (9), 42-50.
- Bojadjiev, M. I; Vaneva, M. (2021). The impact of COVID-19 crisis on a company's internal communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(2), 239-256.
- Boni, V.; Quaresma, V. B. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrónica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2 (1), 68-80.
- Braga, C. D.; Marques, A. L. (2008). Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. *Revista da FAE*, 11 (1), 9-17.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102.
- Bressan C. L. (2004). Mudança organizacional: uma visão gerencial. Seminário de Gestão de Negócios. Curitiba.

Campenhoudt, L. V.; Quivy, R.; (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Gradiva. Lisboa.

Carvalho, A. F. J. (2015). Comunicação externa em Business-to-Business. Relatório de Estágio de Mestrado em Assessoria de Administração. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La Dinámica del éxito en las organizaciones. McGRAW-HILL, México.

Cristovão, H. T. (1979). Da comunicação informal a comunicação formal: identificação da frente de pesquisa através de filtros de qualidade. *Ciência Da Informação*, 8(1), 3-36.

Cornelissen, J. (2014). Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice. Sage Publications Ltd. Londres.

Caetano et al. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. McGraw-Hill de Portugal. Lisboa.

Deloitte. (2020). Combating COVID-19 with an agile change management approach. Acedido a 7 de junho de 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-consulting-deloitte-change-management-pov-on-covid-noexp.pdf>

Fundacom. (2022). O papel da comunicação diante da COVID-19. Acedido a 23 de maio de 2022. Disponível em <https://fundacom.lat/pt/actualidad/el-papel-de-la-comunicacion-frente-a-la-covid-19/>

Garcia, A; Eiró-Gomes, M. (2021). Comunicação Para a Saúde em Tempos de Pandemia: A Perspetiva dos Utentes do Serviço Nacional de Saúde. *Comunicação e Sociedade*, 40, 189-203.

Gonçalves, G.; Athaydes, A. (2017). Liderança, inovação e empreendedorismo (vol 5). Editoria Labcom.IFP. Covilhã.

Harter, J. (2020). *How coronavirus will change the “next normal” workplace*. Retrieved from Gallup.com <https://www.gallup.com/workplace/309620/coronavirus-change-next-normal-workplace.aspx>.

Heide, M.; Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256-275.

Henriques, S. (2014). Análise de conteúdo. REA - Ciências da Educação. Acedido a 6 de junho de 2022. Disponível em [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/4860/3/AnalisedeConteudo\\_SH-2014.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/4860/3/AnalisedeConteudo_SH-2014.pdf).

Kanter, R. M. (2012). Ten Reasons People Resist Change. Acedido a 1 de junho de 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-change>.

Kunsch, M. (2003). Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. Summus. São Paulo.

Lana, R. et al. (2020). The novel coronavirus (SARS-CoV-2) emergency and the role of timely and effective national health surveillance. Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. *Cadernos de saúde pública*, 36(3), 1-5.

Lee, Y. (2022). How dialogic internal communication fosters employees’ safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review*, 48.

Li et al. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 48, 1-11.

Machado, R. J. (2013). Os contributos da Comunicação Interna para o Desenvolvimento de Processos de Mudança Organizacional. *Educação e Formação*, 8, Escola Superior de Educação de Coimbra.

Men, Y. S.; Men, L. R. (2022). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: the mediating role of employee organizational trust. *Internal Journal of Business Communication*, 1-23.

Parlamento, 2022. Acedido a 2 de maio de 2022. Disponível em <https://www.parlamento.pt/Paginas/covid19.aspx>

Rego, T. (1986). Comunicação empresarial/comunicação institucional. Summus. São Paulo.

Ribeiro, J. (2008). Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”. EduWeb.

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos. Evolução e atualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194.

Ruão, T. (2004). O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: um século de investigação. Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências de Comunicação, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Ruão, T. (2016). A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional. CECS: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Santos, L. C. (2008). O Papel Da Comunicação Na Gestão Estratégica Das Organizações. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

Shockley-Kalabak, P. (2015). Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values. Pearson Education, Inc.

Smet et al. (2020). A necessidade de velocidade na era pós COVID-19 e como alcançá-la. Acedido a 18 de maio de 2022. Disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-need-for-speed-in-the-post-covid-19-era-and-how-to-achieve-it/pt-BR>

Spring, K. (2021). Overcoming resistance to change within your organization. Acedido a 3 de maio de 2022. Disponível em <https://www.betterup.com/blog/resistance-to-change>.

Stellantis. (2022). <https://www.stellantis.com/en>

Taylor, J. (1993). Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization. Norwood, NJ: Ablex.

Torquato, G. (2002). Tratado de comunicação organizacional e política. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.

Tutar et al. (2002). An Inquiry on The Changing Face of Organizational Culture in The Days of The Pandemic. *Research & Publication Ethics*, 138-160.

Welch M.; Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

Yeomans, L.; FitzPatrick, L. (2017) Internal Communication. *Exploring Public Relations*, Pearson Education. Acedido a 23 de maio de 2022. Disponível em <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3499/3/>.

## Anexos

**Anexo A** – Questionário realizado aos colaboradores da Stellantis Mangualde

### Impacto da crise COVID-19 nos colaboradores

 mazevedo98@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#)



\*Obrigatório

Consentimento Informado

Eu li e entendi a informação do questionário. \*

Sim

Não

Voluntariamente aceito participar neste estudo. \*

Sim

Não

Dou consentimento para o uso dos meus dados e informação recolhidos neste questionário. \*

Sim

Não

Sobre si:

Qual é o seu setor e turno?

A sua resposta

---

---

Idade:

- 18-29
  - 30-39
  - 40-49
  - 50-59
  - > 60
- 
- 

Género

- Feminino
  - Masculino
- 
- 

Habilitações Literárias:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato ou Licenciatura
- Mestrado / Doutoramento

As seguintes perguntas são acerca da situação COVID-19. Responda tendo como base os últimos 12 meses.

Esteve:

- Positivo
- Quarentena

---

---

Indique qual foi a sua situação (poderá indicar até 2 situações):

- Aparecimento de sintomas
- Contacto de risco
- Assintomático

---

---

Qual o nº de dias que esteve em isolamento?

A sua resposta

---

Nas seguintes perguntas, escolha a opção que considera mais adequada à sua situação.

Em que medida a COVID-19 afetou os seus rendimentos?

- Diminuiu
- Não afetou

---

---

Quando esteve infetado/isolado, teve algum tipo de ajuda por parte da comunidade (ex: família, amigos, vizinhos)?

- Sim
- Não

---

Se respondeu sim na pergunta anterior, que tipo de ajuda?

A sua resposta \_\_\_\_\_

---

Como se sentiu durante o isolamento?

Normal

Ansioso

Nervoso

Desanimado

Outra: \_\_\_\_\_

---

Qual foi a parte mais difícil da doença COVID-19/Quarentena?

Sintomas

Isolamento em casa

Falta de apoio

Conhecimento da doença por outras pessoas

Outra: \_\_\_\_\_

---

A COVID-19 afetou o estado da sua saúde?

Afetou

Não afetou

Em termos psicológicos, como se sentiu no período pós-infecção COVID-19/fim de isolamento?

Normal

Ansioso

Nervoso

Desanimado

Outra: \_\_\_\_\_

Como foi recebido no regresso ao trabalho?

- Foi um regresso normal
  - Fui apoiado pelos colegas
  - Fui apoiado pela hierarquia
  - Fui discriminado
- 
- 

Se foi discriminado, por quem?

A sua resposta

---

---

Qual o seu grau de satisfação com o apoio por parte da Direção Geral de Saúde e/ou das Autoridades de Saúde locais?

- |                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |
- 
- 

Qual o seu grau de satisfação com a ajuda dada pela EMPRESA, no âmbito da COVID-19?

- |                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |
- 
- 

Como classifica a informação que obteve da COMUNICAÇÃO SOCIAL acerca do COVID-19?

- Útil
- Indiferente
- Explícita
- Confusa

Como classifica a COMUNICAÇÃO feita pela EMPRESA, no que diz respeito ao COVID-19?

1      2      3      4      5

Muito Insuficiente                        Muito Suficiente

---

Qual dos seguintes meios de comunicação utilizados pela EMPRESA lhe forneceu informação mais relevante sobre o COVID-19?

- Cartazes informativos
  - Televisores
  - Emails
  - SMS
  - Briefings
- 

Até que ponto concorda ou discorda com as práticas de GESTÃO DE CRISE de COVID-19 que a EMPRESA implementou?

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

---

Qual é a sua perspetiva futura acerca da pandemia?

A sua resposta

---

Anexo B – Entrevista 1, à Diretora de Recursos Humanos da Stellantis Mangualde, fevereiro 2022

## **Guião de entrevista sobre Impacto da COVID-19 na Organização**

**Tema:** o impacto da pandemia nas organizações.

**Objetivos:** obter informações sobre como a organização se adaptou às mudanças impostas pela COVID-19.

**Entrevistado:** Sofia Correia, Diretora de Recursos Humanos

**Questões:**

### **1. De que forma é que a empresa se organizou para dar resposta à crise COVID-19?**

A empresa organizou-se numa fase em que eu ainda não pertencia à empresa, pelo que só posso falar de setembro 2021 em diante; constatei e constato: a empresa local, bem como o Grupo, organizaram-se em várias frentes: criaram-me diversas “task forces” (fossem com recursos internos e/ou externos, por exemplo elementos pertencentes às autoridades sanitárias), protocolos, ações, reuniões, vigilâncias, auditorias, enfim, todo um conjunto de actos de gestão que suportassem o melhor seguimento possível desta problemática, impactando o menos possível quer nos nossos colaboradores, quer na empresa em geral.

Viveu-se (agora numa muito menor escala) um grande impacto na produção, ou porque de repente o “mundo” parou ou, passado uns bons meses, a crise dos semicondutores também nos batia à porta; viveu-se também a “invasão” do Covid no seio das famílias, logo também nos nossos colaboradores.

### **2. Quais foram os maiores desafios que a empresa enfrentou desde o início da pandemia?**

Eu diria que terá sido a mudança de “mindset”. O desafio foi enfrentado por esta e por todas as demais organizações. Um impacto com esta abrangência e interferência profunda na vida corrente das organizações obriga a:

- “impor” novos comportamentos – como se sabe a mudança de hábitos requer:
  - **uma muito bem estruturada comunicação;**
  - escolha dos melhores perfis para liderar a mudança;

- acompanhar a mudança; o que está a correr bem, o que não, e porquê, para se redefinirem as acções -> no lançamento de um projecto de mudança organizacional, os primeiros tempos requerem um acompanhamento muito apertado.

Depois, como todos íamos recebendo informações novas, vivíamos algo muito desconhecido, que nos gerava uma enorme incerteza; também, esta incerteza, nos obrigou a desenvolver ainda mais a nossa resiliência, quer a título pessoal, quer enquanto membros da empresa. Mas o maior desafio da empresa diria que foi gerir umas centenas largas de entidades, proteger a existência destas entidades, pois ao protegê-las estaria a proteger o nosso trabalho.

### **3. Na sua perspetiva, quais foram os maiores impactos que a pandemia COVID-19 provocou na gestão dos recursos humanos/colaboradores? Como está a ser feita a gestão dos colaboradores?**

Os maiores impactos passaram por:

- Gerir as emoções, não apenas dos colaboradores, mas também daqueles que estavam mais implicados nesta temática.
- Mais uma vez **muita muita comunicação**, apoio e atenção -> a equipa que pilotou (e pilota), liderada pela Ana Fonseca, estão já há 2 anos num acompanhamento muito personalizado de todos os colaboradores impactados pelo Covid.
- Mudança de comportamentos, mudança de hábitos, nem sempre bem entendidos, requerendo, mais uma vez, muito suporte e coerência.
- Teletrabalho -> em Mangualde fomos pouco impactados, mas na Maia, onde também temos responsabilidade, “obrigou” a toda uma revisão do conceito.

Por um lado, pelo facto deste problema não ser exclusivo da nossa empresa, veio facilitar a adesão à mudança; mas, por outro, trouxe novos comportamentos que exigiram o comprometimento de todos: do próprio colaborador, da sua chefia e da equipa responsável pelo tema.

### **4. No caso de um trabalhador infetado com a Covid-19 ou em isolamento, qual o impacto que tem na produtividade/absentismo da empresa?**

Um impacto profundo. Tem impacto na equipa do próprio sector porque se vê com menos pessoas para fazerem o mesmo, sentindo em boa verdade que estão a fazer mais pois têm que fazer o seu e o do seu colega, isto porque a cobertura do absentismo nem sempre se faz nem com a rapidez desejada, nem com as competências requeridas. Logo, o output da empresa é inevitavelmente afetado.

### **5. Quais as expetativas da empresa em relação à situação pós pandemia?**

Há uma fórmula que costumo apresentar nas aulas que dou:  $S = R - E$

Recorrendo à aritmética, a fórmula diz-nos:

- Se o R (resultado) é maior que a E (expectativa), teremos um S (satisfação) positiva.
- Se o E é maior que o R, teremos um S negativo.
- Ou seja ... não devemos criar expectativas pois assim a satisfação será sempre igual ao resultado J

O que fica certo é que cá estaremos para gerir da melhor forma o que vier pela frente. Quantas mais experiências tivermos, mais nos treinamos, logo mais capacitados ficamos para o que o futuro nos trazer. A história do “copo meio cheio” ... que também está meio vazio ... mas qual é a leitura que pretendemos ter. Há um outro exercício: quantas dificuldades já não enfrentámos, bem-sucedidas que, quando nos apareceram, a nossa reação foi deitar as mãos à cabeça -> dois caminhos a partir daqui:

- Deixamo-nos ficar com a cabeça entre as mãos, e enfiamos a cabeça na areia ...
- Ou, “sacudir”, erguer, e fazer o melhor ... numa próxima já vamos com mais sabedoria!

## **Guião de entrevista sobre Comunicação Interna**

**Tema:** a importância da comunicação organizacional, nomeadamente em tempos de pandemia.

**Objetivos:** obter informações sobre como foi planeada a comunicação, tipo de ações tomadas, e o papel da Comunicação Interna enquanto facilitador do processo de Mudança.

**Entrevistado:** Sofia Canez, responsável do Departamento de Comunicação.

**Questões:**

**1. Na sua opinião, qual a importância da comunicação interna numa empresa? Qual é a mensagem que pretende transmitir?**

O principal objetivo da comunicação interna é informar os colaboradores de forma transparente e simples, envolvendo-os na estratégia e garantindo que estão alinhados com os valores da empresa. Mas, na minha opinião, há um outro objetivo não menos importante, que é o clima organizacional, ou seja, a integração, a motivação e a valorização do colaborador no ecossistema da empresa, pois um colaborador motivado será um embaixador da empresa para o público externo. O slogan da Comunicação da Stellantis Mangualde tem 3 aspetos que resumem bem a nossa forma de trabalhar: “INFORMAÇÃO BEM COMPREENDIDA, ÀS PESSOAS CERTAS, NO MOMENTO CERTO”.

**2. Quais os canais de comunicação mais utilizados pela empresa, antes da COVID-19?**

- Televisão corporativa “Digital News” na cantina e nas UEPs
- Zonas de comunicação
- Email em difusão
- Comunicação managerial
- Newsletter semanal
- SMS
- Cartazes (INFO Dir, Flash COM...)
- Aplicações telemóvel

**3. No âmbito da COVID-19, qual foi a estratégia de comunicação adotada pela empresa?  
Quais foram os canais de comunicação privilegiados neste sentido?**

O aparecimento da pandemia COVID-19 foi uma situação clara de comunicação em crise, em que tivemos de acionar os procedimentos deste tipo de comunicação para gerir o tema. Os canais de comunicação mais utilizados foram: comunicação direta da equipa de RH com os colaboradores infetados/em quarentena, televisão corporativa, SMS (principalmente em alturas de paragem de produção), comunicação efetuada diretamente pelos managers, cartazes, vídeos com testemunhos de colaboradores. Tentámos sempre transmitir a informação de forma transparente e simples, para que a mensagem fosse bem compreendida pelos colaboradores.

**4. Considera que a estratégia de comunicação no âmbito da COVID-19 foi eficaz e teve um impacto positivo no nº de casos COVID-19 na fábrica?**

Sem dúvida que a estratégia de comunicação contribuiu para que os colaboradores ficassem informados sobre as medidas de proteção aplicadas no âmbito de protocolo e para que não houvesse casos de infeção por COVID-19. Saliento a tal comunicação direta que referi anteriormente, pois o apoio telefónico da equipa RH, liderada pela responsável COVID-19 do centro, Ana Fonseca, foi fundamental para esclarecer, ajudar e direcionar os nossos colaboradores. De seguida, reforço que, numa altura em que a comunicação digital está em grande relevo, o Digital News também foi um canal de comunicação que ajudou na estratégia de comunicação. Os SMS enviados nas paragens de produção foram uma novidade e parece-me que foram bem recebidos pelos colaboradores. Por fim, saliento os vídeos com os testemunhos e os vídeos com os filhos dos colaboradores a ensinarem a lavarem as mãos que, sendo muito criativos e captaram a atenção dos nossos interlocutores.

## Guião de Entrevista sobre Mudança Organizacional

**Tema:** a mudança organizacional, obstáculos e impacto no trabalho.

**Entrevistado:** Sofia Correia, Diretora de Recursos Humanos

**Questões:**

- 1. Quais são as principais mudanças que ocorreram na organização nos últimos dois anos, que afetaram a forma como faz o seu trabalho?** (i.e., identificar mudanças estruturais e processuais, e.g., formas de comunicação com os trabalhadores e mudanças na forma como o trabalho é organizado, tente ir além da crise financeira, pandemia)

Interessa desde já realçar que a Unidade de Produção de Mangualde foi a 1ª unidade do Grupo a arrancar após a paragem generalizada da atividade empresarial.

Em matéria de Comunicação, quer esta unidade, quer o Grupo Stellantis em geral, possuem já uma perfeita noção de quão importante e estratégico é um processo de comunicação organizacional; de tal forma tem esta noção que tem um elemento dedicado à temática da Comunicação (uma pessoa responsável pela comunicação em acumulação com ser assistente do Director Geral). Possui um Plano de Comunicação anual, com um conjunto de ações quer de carácter interno, quer externo; temáticas que podem ir desde os calendários de produção, paragens de atividade, novos projetos, questões relacionadas com o Covid (com impacto externo e/ou interno), questões ambientais, visitas, formações, ...

Definitivamente que a principal mudança que ocorreu nos últimos 2 anos e que afetaram a nossa forma de trabalhar, a minha inclusive, foi a questão do Covid e, para este tema em específico, criámos mais um Comité sobre a evolução do Covid; comunicação aos Parceiros Sociais (comissão de trabalhadores) sobre temas relacionados com o Covid mas também com a Segurança em geral; comunicação dirigida a todos em geral sobre factos mais relevantes em matéria do Covid.

Também o trabalho remoto assumiu um papel relevante; como todos, vivemos uma fase em que funções que pudessem ser realizadas à distância assim passaram a ser; depois veio a fase em que a maior parte começou a regressar; agora vive-se uma fase intermédia onde se reconhece

as vantagens e riscos do trabalho à distância, pelo que essa gestão tem vindo a ser feita nos últimos meses, onde o facto comunicação, mais uma vez, é crucial e esclarecedor de muitas dúvidas.

É sabido, e é um facto, que a comunicação deve existir enquanto ferramenta de gestão, ser esclarecedora, adequada ao público-alvo e oportuna.

Assim, sempre que há um processo que consideramos relevante, com impacto nas pessoas, na sua motivação, desmotivação, tomada de decisão, ..., o mesmo é comunicado e difundido.

## **2. Houve obstáculos à implementação da mudança organizacional? Se sim, quais?**

Há sempre obstáculos ... humanos, financeiros, entroncamento de sub-estratégias, externos, ... Os estudos dizem-nos que há 3 tipos/perfis comportamentais em relação à mudança organizacional: os resistentes que temem a mudança e que vem nela as perdas (estes são em maior nº); os aderentes da mudança que vêem nesta uma oportunidade de evoluir, de aprender, de crescer (em menor nº mas decididamente os líderes e impulsionadores dos outros grupos); e, finalmente, os que se assumem como “neutros” ou indiferentes e que reagem numa fase mais avançada da mudança organizacional em função da evolução da mesma, isto é, se à medida que o processo de mudança avança e for no bom caminho, vão aderindo; se, pelo contrário, o processo tende a ir num sentido de maior risco (que por vezes acontece e há que detetar e corrigir atempadamente) então não só não aderem como tendem a assumir o papel tipo “bem vos disse que não iria funcionar ...”.

Ora, se identificarmos os líderes condutores da mudança, as principais etapas da mudança (onde vão ocorrer os momentos principais de comunicação), e se fizermos o devido acompanhamento, seguimento, monitorização, adequação do caminho em função dos resultados, haverá uma grande probabilidade de sucesso.

Ou seja e respondendo à questão: os obstáculos, os potenciais obstáculos, foram identificados e o plano foi desenhado tendo em conta estes inputs, pelo que os processos mais relevantes que vivemos recentemente foram, felizmente, bem conduzidos.

## **3. Qual foi o impacto dessas mudanças no seu trabalho e no desempenho da sua função?**

(Procure por pontos positivos e negativos)

Tive que ajustar as minhas prioridades, comunicar e partilhar com a equipa, partilhar oportunidades e riscos, tive que envolver os parceiros externos; tive que gerir a minha disponibilidade, definir prioridades.

#### **4. Como descreve o clima vivido, durante e após o processo de mudança?**

Há sempre, na fase inicial, muitas mais perguntas e dúvidas, ou seja, mais incertezas; a grande vantagem de se envolver vários níveis da organização, bem como acores externos, é que as perguntas, as dúvidas, conduzem-nos à melhoria, tornando o processo mais robusto, dando confiança a quem nele participa, direta ou indiretamente.

**5. Como é que as mudanças o afetaram pessoalmente e em particular o seu bem-estar no trabalho?** (i.e. Mudanças no que diz respeito à carga de trabalho, stresse, esgotamento, satisfação, comprometimento com o trabalho/equipa/organização, a profissão. Novamente, procure por aspetos positivos e negativos).

Mais stress sim pela maior atenção que o lançamento de um novo processo exige, mas satisfação também pela aprendizagem permitida, pelas lições que se levam e que irão permitir, em processos futuros, uma melhor capacidade de resposta.

## Guião de Entrevista sobre Mudança Organizacional

**Tema:** mudança organizacional, obstáculos e impacto no trabalho.

**Entrevistado:** Ana Fonseca, Responsável do Departamento de SSHT

**Questões:**

**1. Quais são as principais mudanças que ocorreram na organização nos últimos 2 anos, que afetaram como faz o seu trabalho?**

Durante os 2 últimos anos, o foco principal foi proteger a saúde dos trabalhadores e o negócio, de forma a diminuir o impacto da pandemia na empresa e no capital humano. Desta forma, foi constituído um grupo de trabalho, presentes um elemento por serviço e com as diretrizes da Célula dos Serviços Médicos Centrais da Stellantis. Foram implementados diversos processos, constituídos por procedimentos de trabalho, sinalização, formação a todos os colaboradores, auditorias internas e externas. Todos estes processos foram integrados num plano de comunicação interno e externo. A Direção Geral de Saúde e as Autoridades de Saúde Locais foram sempre consultadas e informadas de todos os processos implementados. Todos os colaboradores participaram na forma ativa na implementação destes processos, contribuindo de forma positiva, respeitando e cumprindo os mesmos.

**2. Houve obstáculos à implementação da mudança organizacional? Se sim quais?**

Não houve obstáculos na implementação dos novos procedimentos, pois com os conhecimentos da Célula dos Serviços Médicos Centrais da Stellantis, as Autoridades de Saúde e da existência de uma unidade fabril em Wuhan, que partilhou a sua experiência e a certeza de que a nossa organização conseguiria superar toda esta situação e implementar todos os procedimentos. Passado dois anos conseguimos atingir os objetivos que o Grupo nos tinha definido (proteção da saúde dos trabalhadores e do negócio).

**3. Qual foi o impacto dessas mudanças no seu trabalho e no desempenho da sua função?**

O impacto foi muito positivo no meu trabalho, pois para além de ter gerido o grupo de trabalho e todas as situações impactadas pelo Coronavírus, é uma característica pessoal gostar de

trabalhar sobre stress e em ambiente de catástrofe. Com este desempenho de função fui elogiada e gratificada profissionalmente quer dentro da Organização quer pelas Autoridades de Saúde Locais.

#### **4. Como descreve o clima vivido durante e após o processo de mudança?**

Sendo algo que se desconhecia, numa primeira fase houve medo das pessoas ficarem contagiadas no local de trabalho e caso tivessem patologias compatíveis com a doença COVID-19 poderia levá-las ao hospital. Com a experiência da fábrica de Wuhan, através de um vídeo que nos enviaram, conseguimos mostrar aos colaboradores, que se eles conseguiram ultrapassar a situação, nós também conseguiríamos ultrapassar, sendo um compromisso coletivo e pessoal de cada um de nós. Após esta fase e com os resultados das auditorias internas e externas, com a formação individual os colaboradores perceberam que estavam mais seguros dentro das instalações da empresa do que fora. Atualmente, os colaboradores continuam a sentir-se seguros e continuam a cumprir os procedimentos sem qualquer problema.

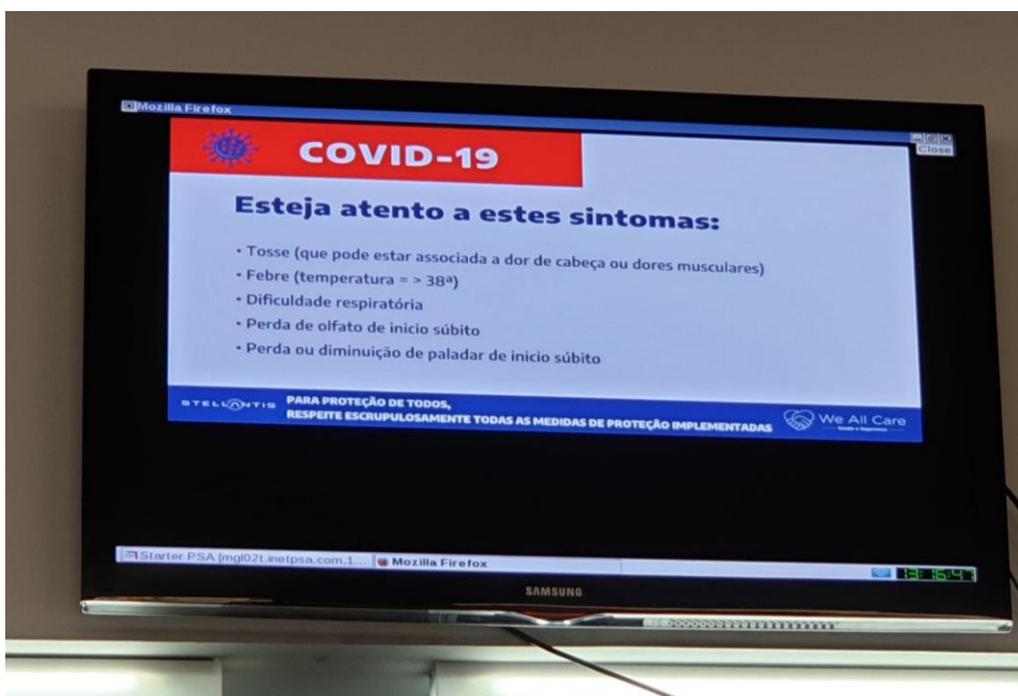
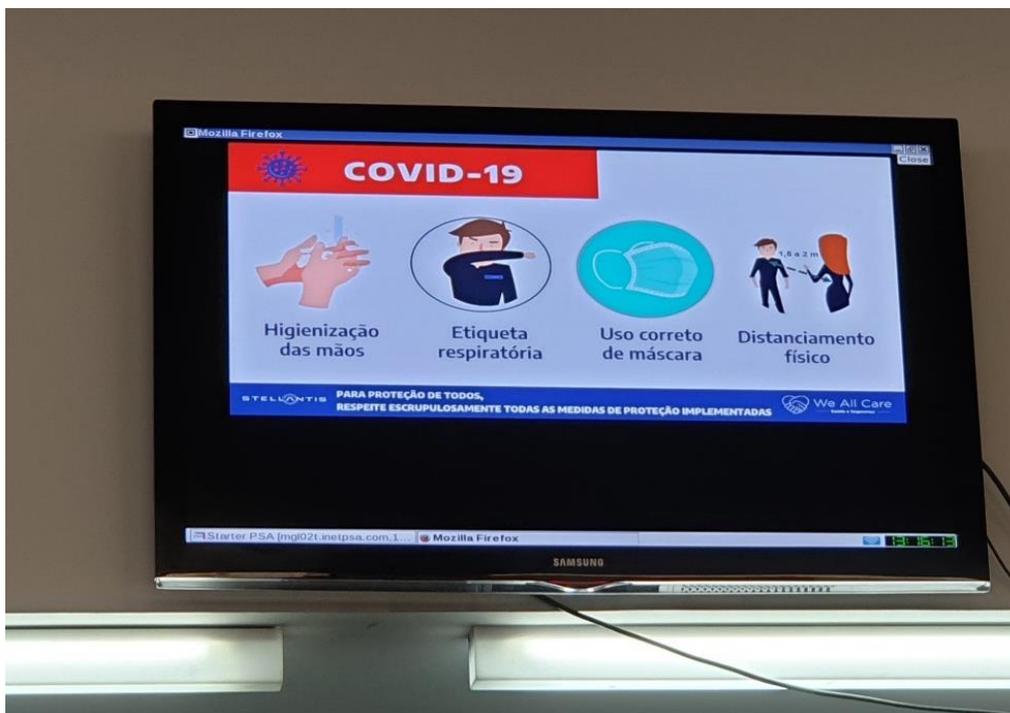
#### **5. Como é que as mudanças o afetaram pessoalmente e em particular o seu bem-estar no trabalho?**

Numa primeira fase houve uma exigência na rapidez de encontrar soluções e implementar os procedimentos num tempo bastante curto, o que exigiu mais a minha presença nas instalações da empresa. Contudo consegui conciliar perfeitamente a minha vida pessoal com a profissional. Quanto ao nível do bem-estar do trabalho, como foi um desafio senti-me muito motivada e orgulhosa por implementar todos estes processos, enriquecendo de forma muito positiva as minhas competências técnicas e comportamentais.

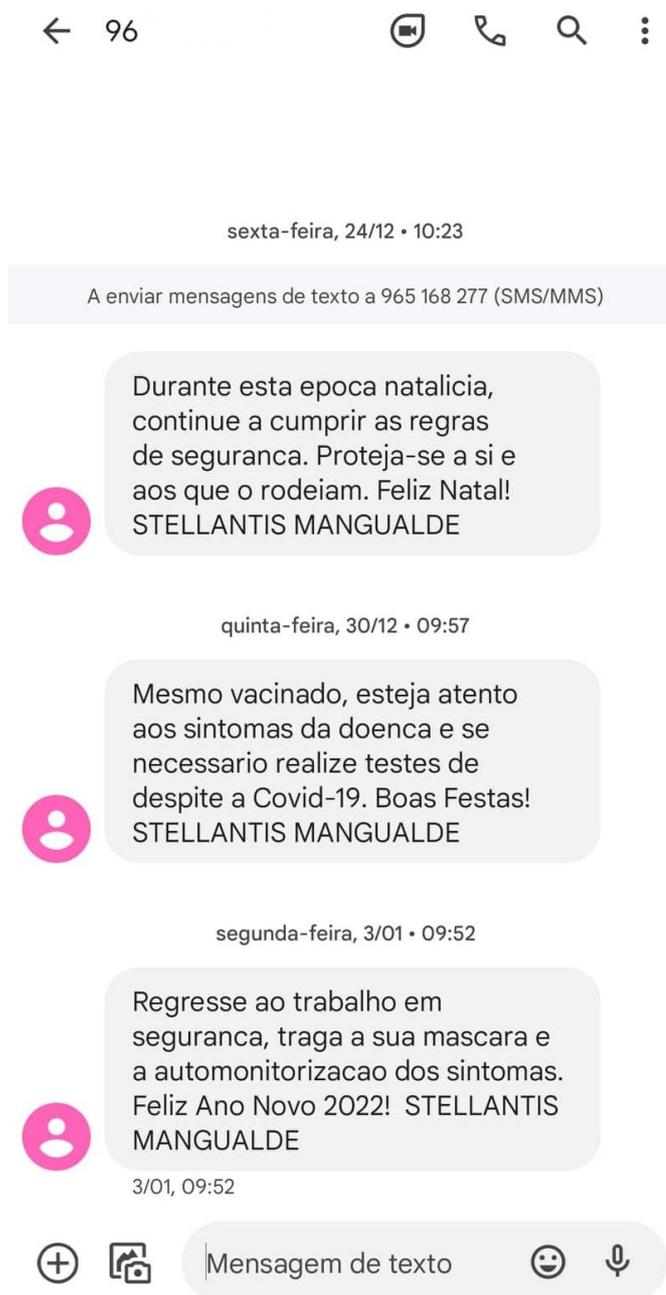
Anexo F – Cartazes Stellantis Mangualde



## Anexo G – Televisão corporativa Stellantis Mangualde



## Anexo H – SMS Stellantis Mangualde



**Anexo I** – Testes de destreza: aperto de jantes e memória visual.

