

**O Impacto da Crise Sanitária de Covid-19 na
Associação Empresarial da Região de Santarém**

Ana Beatriz Vieira Serrão de Jesus Rodrigues

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação
com Área de Especialização em Comunicação Estratégica**

Agosto 2021

Dissertação de Mestrado apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação com área de especialização em Comunicação Estratégica realizada sob a orientação científica da Professora Doutora

Ivone Marília Carinhas Ferreira da Silva.

À Paula - minha querida mãe,
o mais bonito raio de sol de todos os dias,
a mais brilhante estrela de todas as noites.

Agradecimentos

Almejando o término desta grandiosa etapa académica à qual me propus, resta-me agradecer a todas as pessoas que me acompanharam e incentivaram ao longo de toda a jornada e que a seu modo contribuíram para a concretização de um sonho antigo.

Assim sendo, agradeço à minha família – ao Hermínio, meu pai, à Ana, minha irmã e ao Pedro, meu companheiro – por todo o amor e carinho, pelo apoio constante e incondicional, pelo orgulho que sempre demonstraram perante os meus resultados académicos e, acima de tudo, por comigo percorrerem retas, por me apoiarem nas curvas e por me ajudarem a encontrar novos e melhores caminhos sem nunca olhar para trás.

Agradeço à estimada Professora Doutora Ivone Ferreira da Silva por todos os ensinamentos prestados, pelos sábios conselhos partilhados, pela confiança nas minhas capacidades e, como não poderia deixar de ser, pela essencial disponibilidade para me orientar quanto aos propósitos da presente dissertação que em tudo foi uma aventura.

Por último, mas não menos importante, agradeço à Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, instituição de ensino que me acolheu durante os últimos dois anos, por me abrir as portas necessárias para um futuro próspero.

A todos, com profunda gratidão.

*Não basta dar os passos que nos devem levar um dia ao objetivo,
cada passo deve ser ele próprio um objetivo em si mesmo,
ao mesmo tempo que nos leva para diante.*

– Johann Goethe –

Resumo

A emergência de saúde pública de âmbito internacional relativa à doença causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2) foi declarada a 30 de janeiro de 2020 pelo Diretor-geral da Organização Mundial de Saúde, tendo esta sido rapidamente elevada à classificação de pandemia dado o célere aumento da propagação global do vírus.

Face a este avanço, a deteção, testagem, tratamento, isolamento e rastreamento da doença tornaram-se uma realidade constante da grande maioria dos países, incluindo Portugal, cujo respetivo Governo, com vista à mobilização populacional, implementou medidas excecionais nunca antes experienciadas na história da democracia portuguesa.

Neste sentido, o encerramento da vida económica quase na sua totalidade - nomeadamente a nível nacional - desencadeou por sua vez uma severa crise multidimensional que, por meio do decréscimo do produto interno bruto, afetou amplamente não só a integridade do sistema financeiro português como também o seu tecido empresarial, sendo este constituído maioritariamente à base de pequenas e médias empresas que se viram perante uma crise sem precedentes ávida por reconversões.

Assim, considerando não só a conjuntura atual do país, mas também que a comunicação ocupa um lugar imprescindível no seio de toda e qualquer organização, caracterizando-se pela sua função crucial em todo o processo de gestão de crise - que cria, em essência, uma forte necessidade por informação - serve a presente dissertação para compreender qual o impacto da crise provocada pela Covid-19 nas empresas de pequena e média dimensão e o papel da comunicação na gestão de crise das mesmas.

Para tal, tendo como objeto de estudo a Nersant - Associação Empresarial da Região de Santarém, que atua de forma ampla sobre vários sectores do Ribatejo, possuindo um grande impacto na região, apura-se ao longo desta investigação: qual o sentimento geral face ao inicial contacto com as vicissitudes ocasionadas; quais os impactos significativos verificados durante a crise; quais as novas estratégias adotadas, sobretudo no que aos canais de comunicação respeita, face ao combate das adversidades emergentes; bem como quais os processos de reinvenção colocados em prática com vista à recuperação das atividades que se viram abaladas pela maior crise sanitária a nível global do século XXI.

Palavras-chave: Comunicação; Gestão; Crise; Sanitária; Pandemia; Covid-19.

Abstract

The international public health emergency related to the disease caused by the new coronavirus (Sars-Cov-2) was declared on January 30, 2020 by the General Director of the World Health Organization, which was quickly elevated to the classification of a pandemic given the rapid increase in the global spread of the virus.

In view of this progress, the detection, testing, treatment, isolation and tracking of the disease have become a constant reality in the vast majority of countries, including Portugal, whose respective government, to mobilize the population, implemented exceptional measures never before experienced in the history of portuguese democracy.

In this sense, the closure of economic life almost in its entirety - namely at the national level - in turn triggered a severe multidimensional crisis which, through the decrease in the gross domestic product, largely affected not only the integrity of the portuguese financial system but also the business fabric, which is made up mostly of small and medium-sized companies that have faced an unprecedented crisis.

Thus, considering not only the current situation in the country, but also that communication occupies an essential place within any organization, characterized by its crucial role in the entire crisis management process - which, in essence, creates a strong need for information - serves this dissertation to understand the impact of the crisis caused by Covid-19 on small and medium-sized companies and the role of communication in their crisis management.

To this end, having as object of study the Nersant - Santarém Regional Business Association, which acts broadly in various sectors of Ribatejo, having a great impact on the region, it is clarified throughout this investigation: what is the general feeling towards the initial contact with the vicissitudes caused; what are the significant impacts verified during the crisis; what are the new strategies adopted, especially with regard to the communication channels, in the face of the fight against emerging adversities; as well as what are the reinvention processes put into practice with a view to the recovery of activities that were shaken by the biggest global health crisis of the 21st century.

Keywords: Communication; Management; Crisis; Sanitary; Pandemic; Covid-19.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Gestão e Comunicação de Crise em Conceito	2
1.1 - Conceito de Crise Organizacional	2
1.2 - Conceito de Gestão de Crise.....	5
1.3 - Conceito de Comunicação de Crise.....	8
Capítulo 2 – Gestão e Comunicação de Crise em Estratégia	11
2.1 - Estratégias de Comunicação Pré-Crise	11
2.2 - Estratégias de Comunicação em Crise.....	16
2.3 - Estratégias de Comunicação Pós-Crise.....	21
Capítulo 3 – Evolução da Crise Sanitária em Portugal	23
3.1 - Enquadramento Factual da Crise em Portugal.....	23
3.2 - Enquadramento Numérico da Crise em Portugal	25
Capítulo 4 – Metodologia de Investigação	30
4.1 - Enquadramento Metodológico.....	30
4.2 - Prática de Investigação	33
4.3 - Técnica de Recolha e Tratamento de Dados.....	37
4.4 – Objeto de Estudo	44
4.4.1 - Cultura Organizacional da Nersant	44
4.4.2 - Identidade Organizacional da Nersant	46
4.4.3 - Estrutura Organizacional da Nersant.....	47
Capítulo 5 – Análise e Tratamento de Dados	49
5.1 - Dados Recolhidos em Entrevista	49
5.2 - Dados Recolhidos em Análise Documental.....	53
Considerações Finais	55
Exposição de Resultados e Conclusões	55
Exposição de Limitações e Sugestões.....	57
Referências Bibliográficas.....	60
Apêndices	62
Apêndice I – Organograma da Estrutura Organizacional	62
Apêndice II – Transcrição da Entrevista.....	63

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Total Cumulativo de Casos Confirmados	26
Gráfico 2 - Total Cumulativo de Casos Recuperados	27
Gráfico 3 - Total Cumulativo de Óbitos Registados	28
Gráfico 4 - Total Cumulativo de Vacinas Administradas	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Agrupamento de Questões do Objectivo I.....	50
Tabela 2 - Agrupamento de Questões do Objectivo II	50
Tabela 3 - Agrupamento de Questões do Objectivo III.....	51
Tabela 4 - Agrupamento de Questões do Objectivo IV.....	52

Introdução

No decorrer da presente investigação, que trata não só do impacto da crise provocada pela pandemia de Covid-19 nas empresas de pequena e média dimensão como também do papel da comunicação na gestão de crise das mesmas, em particular na Associação Empresarial da Região de Santarém, que ocupa um lugar preponderante como motor de desenvolvimento económico do Ribatejo, serão abordados vários aspetos que embora distintos se configuram complementares entre si em prol de um objetivo comum.

Numa primeira parte será apresentada uma fundamentação teórica na qual são expostas as informações obtidas através da consulta e análise de fontes consideradas relevantes para uma melhor compreensão da temática abordada, que concerne, essencialmente, à gestão e comunicação de crise não só em conceito como em estratégia.

Num segundo capítulo será realizada uma contextualização onde se encontra descrita a evolução da crise sanitária em Portugal, nomeadamente no que respeita ao enquadramento não só factual como também numérico dos desenvolvimentos ocorridos ao nível nacional durante o período de maior incidência da crise pandémica.

Num terceiro capítulo será apresentada a metodologia de investigação na qual se encontram traçadas as técnicas e práticas investigativas subjacentes à concretização da análise em questão, bem como a descrição da cultura, da identidade e da estrutura organizacional do objeto de estudo selecionado para o alcance das conclusões desejadas.

Num quarto capítulo será exposta a avaliação onde se encontram analisados e tratados os dados recolhidos por meio das metodologias selecionadas e, posteriormente, apresentadas as conclusões retiradas após a elaboração deste estudo, bem como uma reflexão crítica em termos de limitações e sugestões para o prosseguimento futuro sobre o vasto campo investigativo que é a gestão comunicativa em momentos de crise.

Capítulo 1 – Gestão e Comunicação de Crise em Conceito

“A comunicação é a força vital de todas as organizações: é o meio pelo qual as grandes e pequenas empresas acedem aos recursos vitais de que precisam para operar.”
(Riel & Fombrun, 2007, p. 1)

1.1 - Conceito de Crise Organizacional

A sociedade contemporânea aparenta ser regida por uma noção generalizada de que a grande maioria dos seus membros sabe definir concretamente o conceito de comunicação, porém, como indica Fiske, esta “é uma daquelas atividades humanas que todos reconhecem mas que poucos sabem definir satisfatoriamente” (1990, p. 1), sendo que, tal como acrescenta Fiske “a comunicação é passível de estudo, mas precisamos de uma série de abordagens disciplinares para poder estudá-la de forma abrangente” (*idem, ibidem*). Como tal, a designação de comunicação não deve ser reduzida à mera transmissão de uma mensagem, mas sim ampliada a uma vasta multiplicidade de definições que visam articular o conceito em função do seu campo teórico, não sendo o presente objetivo deste trabalho elaborar uma teorização exaustiva sobre cada uma das distintas teorias existentes, mas sim esclarecer e introduzir em linhas gerais a temática conceitualmente abordada.

Neste sentido, segundo Thayer (1976) “comunicar é, como sabemos, tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um qualquer meio efetivo” (como citado em Ruão, 1999, p. 3), por outras palavras e sumariamente, a comunicação é o processo pelo qual os interlocutores concebem e decifram significados com vista à construção de um entendimento recíproco e, como tal, de acordo com Thayer (1976) comunicar “exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um recetor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade” (como citado em Ruão, 1999, p. 3), exercendo cada um destes um papel basilar no processo comunicativo.

Como refere Thayer (1976) “a comunicação não é algo que uma pessoa faz a outra, mas um processo contínuo dentro de cada um de nós” (como citado em Ruão, 1999, p. 4), sendo este um fenómeno inerente a todos os seres vivos e que acompanha toda e qualquer ação humana na sua plenitude, assunção esta apoiada por Ruão ao aditar que a comunicação “acontece no ser humano em permanência, sem se poder ‘desligar’” (1999, p. 4).

Seguindo esta linha de pensamento e considerando o ato comunicativo como sendo a prática basilar das relações sociais que ocorrem em todas as vertentes da vida humana, este aplica-se igualmente no que ao seio laboral diz respeito, tal como aponta Ruão ao afirmar que “a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas deverá acompanhar toda a sua vida, porque esta necessitará permanentemente de uma partilha de informações, ideais ou pensamentos” (1999, p. 4). Neste sentido, também Falkheimer e Heide asseveram que “a comunicação é tão essencial para a vida humana quanto a água é para os peixes - e isso é igualmente válido para as organizações” (2018, p. 30), uma vez que, tal como referem Riel e Fombrun “em todas as organizações, a comunicação flui vertical e horizontalmente, interna e externamente, formal e informalmente, ligando os funcionários internamente uns aos outros, às várias camadas de gestão e aos muitos detentores de recursos externos à organização” (2007, p. 30).

Por conseguinte, entendendo-se as organizações como sendo “agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um dado objetivo” (Ruão, 2008, p. 25), estas funcionam com base em sistemas empresariais que atuam dentro de uma rotina previamente concebida com vista a alcançar essas mesmas metas, todavia, tal como referem Coombs e Holladay as organizações “encontram-se frequentemente em situações que definiríamos como uma crise” (2010, p. 17), isto é, são confrontadas regularmente com obstáculos inesperados que podem afetar e condicionar o seu normal funcionamento.

Deste modo, de acordo com a Deloitte (2015), as referidas perturbações possuem distintos graus de complexidade que se traduzem de forma proporcional na extensão do seu impacto e, como tal, podem manifestar-se por meio de problemas - que se caracterizam essencialmente por serem eventos que surgem naturalmente no quotidiano das organizações; incidentes - que passam por eventos que não pertencem aos seus padrões operacionais regulares e que podem originar uma certa redução na qualidade dos serviços ou, num espectro mais extremo, crises - que constituem eventos com um elevado impacto para as organizações afetando-as aos mais variados níveis.

Tal como apontam Coombs e Holladay “não existe uma definição de crise universalmente aceite” (2010, p. 18) porém, embora muitas interpretações possam assumir uma crise como sendo um evento cujos resultados podem ser negativos ou positivos, “a maioria das definições de crise refletem a necessidade de reservar o termo para eventos graves” (Coombs & Holladay, 2010, p. 19), isto porque apesar das crises constituírem, inerentemente, constrangimentos às organizações, “a forma como são

geridas é que determina se os resultados são ameaças ou oportunidades” (*idem, ibidem*), não consistindo, portanto, numa característica definidora de crise.

Neste seguimento, se para Ulmer, Sellnow e Seeger “uma crise organizacional é um evento ou uma série de eventos específicos, inesperados e não rotineiros que criam altos níveis de incerteza e, simultaneamente, apresentam a uma organização oportunidades e ameaças aos seus objetivos de alta prioridade” (2019, p. 27), para Coombs (1999) uma crise é, na sua essência, “um evento que é uma grande e imprevisível ameaça que pode ter efeitos negativos na organização, indústria ou *stakeholders* se tratado de forma inadequada” (como citado em Coombs & Holladay, 2010, p. 18).

Já para Fearn-Banks “uma crise é uma ocorrência importante com um resultado potencialmente negativo que afeta a organização, empresa ou setor, bem como os seus públicos, produtos, serviços ou bom nome” (2017, p. 16), definição esta que vai de encontro à de Wilcox (2002) que, por sua vez, descreve uma crise como sendo “um acontecimento extraordinário ou uma série de acontecimentos, que afetam de forma diversa a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral” (como citado em Orduña, 2004, p. 2).

Deste modo, a par da vasta listagem de definições que podem ser apresentadas e que possuem no seu escopo visíveis semelhanças conceituais, também amplo é o rol de tipologias de crise com as quais as organizações se podem defrontar. Assim, apesar de serem vários os autores que abordam as distintas origens que podem potenciar uma crise, Ulmer, Sellnow e Seeger (2019) salientam que a distinção mais simples e possivelmente a mais útil a ser elaborada com vista a uma sintetização das mesmas, consiste na sua divisão em duas categorias, sendo elas: as crises causadas intencionalmente, das quais são exemplo o terrorismo, a sabotagem, a violência no local de trabalho, a prática de uma relação débil com os funcionários, o exercício de uma gestão ineficaz, o desempenho de uma liderança antiética, etc.; e as crises causadas por fatores naturais incontrolláveis, tais como os desastres naturais, os surtos de doenças, os acidentes técnicos inesperados, a desaceleração da economia regional/nacional, entre muitos outros elementos.

Desta forma, independentemente quer da vigilância ativa mantida por parte das organizações quer dos esforços efetuados pelas mesmas no que à prevenção de crises diz respeito, Coombs e Holladay aludem que “devemos aceitar que nenhuma organização em qualquer parte do mundo está imune a uma crise, esta realidade leva à necessidade de preparação e prontidão de resposta - gestão de crise” (2010, p. 17), acrescentando ainda

que “o componente crítico na gestão de crise é a comunicação” (*idem, ibidem*), tendo esta um papel essencial na preparação, manutenção e superação das eventuais vicissitudes que possam eclodir no seio das organizações, sendo o seu principal objetivo, segundo a Deloitte, “reduzir os potenciais danos, proteger o valor da organização e minimizar os impactos sobre a sua reputação” (2015, p. 12).

Assim sendo, considerando não só que “a comunicação está na base das atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações” (Ruão, 1999, p. 4) mas também que as “crises são tópicos de discussão diária para a maioria das organizações” (Falkheimer & Heide, 2018, p. 99) e, por sua vez, que a gestão destas passa necessariamente pela comunicação de crise, verifica-se que os três conceitos “estão intrinsecamente interligados e devem ser considerados uma progressão de crise, para gestão de crise e para comunicação de crise” (Coombs & Holladay, 2010, pp. 17-18).

Posto isto, denota-se ser da máxima importância o estabelecimento da visão geral aqui apresentada relativamente ao modo como todos os conceitos-chave possuem na sua essência uma relação entre si, procurando assim garantir a determinação das bases necessárias para o prosseguimento da conceção de um entendimento aprofundado sobre a temática central da fundamentação teórica que sustenta a presente dissertação.

1.2 - Conceito de Gestão de Crise

Tal como salientam Coombs e Holladay “as crises são ocorrências incomuns que não podem ser previstas, mas que devem ser esperadas” (2010, p. 19). Como tal, por definição e de acordo com Coombs, a gestão de crise

representa um conjunto de fatores concebidos para combater as crises e diminuir os danos reais infligidos, dito de outra forma, ela busca prevenir ou diminuir os resultados negativos de uma crise e, assim, proteger a organização, os *stakeholders* e a indústria de danos (2015, p. 21).

Neste sentido, o campo teórico relativo à gestão de crise gerou desde o seu surgimento um vasto leque de estudos, modelos e teorias que visam encontrar padrões que permitam facilitar a compreensão e/ou antecipação de eventuais problemas e promover a adoção de respostas adequadas aos constrangimentos reais, sejam estes de cariz intencional ou incontrolável, a que qualquer organização está sujeita no quotidiano.

Assim sendo, tal como salienta Hamidovic “a capacidade de gerir crises não deve ser vista como algo que pode ser desenvolvido apenas como e quando necessário, o

desenvolvimento da capacidade de gestão de crise requer uma abordagem sistemática” (2012, p. 3), contudo, para que esta gestão seja tanto eficaz como eficiente, a comunicação de crise é um elemento fundamental a ser mantido em consideração e, para tal, Coombs & Holladay apontam que “examinar o processo de gestão de crise permite entender melhor os pontos críticos onde a comunicação de crise entra na equação” (2010, p. 22).

Desta forma, numa primeira instância e considerando uma vez mais que “para explorar totalmente a comunicação de crise precisamos de começar por rever o processo de gestão de crise” (Coombs & Holladay, 2010, p. 22), importa destacar que a literatura existente sobre a temática em questão parece permear, na sua generalidade, a ideia de que as crises possuem um ciclo de vida identificável que ocorre por etapas diferenciadas entre si, ou seja, “a função da gestão de crise é dividida em segmentos distintos que são executados numa ordem específica” (Coombs, 2015, p. 23).

Nesta perspetiva, a noção do processo de gestão de crise encontra-se refletida numa vasta variedade de abordagens regidas por etapas que emergiram dos diversos estudos elaborados desde meados da década de 1980, demonstrando nos seus âmagos aquilo a que Coombs e Holladay se referem ao aludirem que “a gestão de crise é mais do que reação, pode também ser prevenção e preparação” (2010, p. 19). Deste modo, destacam-se três abordagens que possuem uma maior influência no seio do campo teórico em que se inserem, sendo elas: o modelo de quatro etapas de Fink (1986), o modelo de cinco etapas de Mitroff (1994) e o modelo de três etapas, cuja autoria não é claramente identificável ainda que possua indubitavelmente um forte cunho no processo de gestão.

No que concerne à abordagem defendida por Fink (1986), este recorre a uma metáfora com base numa condição médica para identificar um ciclo de vida com quatro etapas que se traduz no modelo de gestão de crise por si defendido e cujas componentes, segundo Coombs e Holladay (2010), são constituídas pelo seguinte ciclo: i) etapa prodrômica: caracterizada pelo aparecimento de sinais de alerta que indiciam uma crise; ii) etapa aguda: determinada pela ocorrência efetiva de uma crise; iii) etapa crónica: demarcada pelo período de recuperação com preocupações persistentes relativas à crise vivenciada e iv) etapa de resolução: delimitada pela recuperação do normal funcionamento das operações da organização.

Por outro ângulo, a abordagem de Mitroff (1994) entende na sua estrutura um modelo de gestão por meio de cinco etapas, sendo estas constituídas, de acordo com Coombs e Holladay (2010), pelas seguintes componentes: i) deteção de sinais: caracterizada pela identificação de sinais de alerta para eventuais vicissitudes e pela

elaboração de medidas preventivas; ii) sondagem e prevenção: determinada pela procura proactiva de fatores de risco e pela redução dos seus potenciais prejuízos por parte da equipa de crise da organização; iii) contenção de danos: demarcada pela ocorrência efetiva de uma crise e pelas ações efetuadas pelos gestores de crise da organização com vista à limitação da sua propagação; iv) recuperação: delimitada pelos esforços elaborados pela equipa de crise para retomar as operações normais da organização e v) aprendizagem: dependente da revisão crítica do processo de gestão de crise e do conhecimento adquirido pelos membros para colmatar potenciais crises futuras que possam vir a afetar a organização.

Neste sentido, tal como se pode verificar, ambas as abordagens apresentam visíveis semelhanças no que respeita à correspondência de etapas entre si, mas também subtis diferenças que lhes concedem perspetivas diferentes sobre o processo de gestão de crise, tal como salienta Coombs ao afirmar que

a diferença essencial entre os modelos de Fink (1986) e Mitroff (1994) é revelada pela comparação das últimas fases: o modelo de Mitroff é ativo e enfatiza o que os gestores de crise devem fazer em cada fase, o de Fink é mais descritivo e enfatiza as características de cada fase (2015, p. 25).

Porém, outras dissemelhanças são também possíveis de identificar ao analisar os atributos correspondentes a cada abordagem, distinções estas demonstradas por Coombs (2015) ao evidenciar que, se por um lado o modelo de Fink defende que uma crise pode ser evitada e que a etapa de resolução apenas ocorre quando uma crise já não constitui motivo de preocupação, documentando simplesmente que as organizações podem passar pelo processo de recuperação a diferentes velocidades, por outro lado e em contraste, Mitroff acredita que uma crise necessita de ser ativamente identificada de modo a evitá-la, contando com uma estrutura de carácter cíclico no qual a última etapa representa de igual modo um recomeço no qual a equipa de gestão de crise tem um papel preponderante.

Assim sendo, considerando que o modelo de “Fink se preocupa em mapear como as crises progridem, enquanto o de Mitroff se preocupa com o progresso dos esforços de gestão de crise” (Coombs, 2015, p. 25), verificasse que as etapas expostas pelo último refletem em essência e numa escala mais alargada o ciclo de vida descrito pelo primeiro.

Já no que diz respeito à última abordagem anteriormente mencionada, cuja autoria não se encontra clarificada, Coombs e Holladay (2010) destacam a sua importância como modelo de referência no processo de gestão de crise, identificando as suas componentes

e conferindo uma valência específica a cada uma das mesmas, sendo este modelo composto pelas seguintes três etapas: i) pré-crise: caracterizada pela inclusão da deteção, prevenção e preparação de uma eventual crise; ii) crise: determinada pela abrangência do reconhecimento efetivo de um evento de crise e pelo processo de resposta a si adjacente e iii) pós-crise: demarcada pelas ações efetuadas após o regresso ao normal funcionamento das operações da organização.

Num espectro contínuo, de acordo com Coombs, “os modelos de Fink e Mitroff encaixam-se naturalmente nesta abordagem geral de três etapas” (2015, p. 26), sendo que tal ocorre devido ao facto deste modelo possuir um carácter suficientemente geral capaz de incluir outras abordagens dominantes na literatura existente relativamente ao processo de gestão de crise. Nesta lógica, indexando todas as etapas das duas abordagens já indicadas ao modelo geral apresentado - a fase prodrómica, a deteção de sinais e a sondagem/previsão podem incluir-se na etapa pré-crise; já a fase aguda, a fase crónica, a contenção de danos e a recuperação podem enquadrar-se na etapa de crise e, por sua vez, a fase de resolução e aprendizagem podem considerar-se componentes da etapa pós-crise.

Posto isto, embora não seja consensual o número de etapas subjacentes ao processo de gestão de crise, é notório que a mesma engloba na sua generalidade três momentos proeminentes - a preparação, a resposta e a recuperação - aos quais correspondem ações distintas no âmbito da comunicação de crise, que atuam como estratégias que se revelam fulcrais para a gestão de todas as organizações, sendo esta assunção corroborada por Fearn-Banks ao afirmar que “a gestão de crise inclui comunicações de crise que não só podem aliviar ou eliminar a crise, mas por vezes podem também trazer à organização uma reputação mais positiva do que antes da crise” (2017, p. 16).

Em suma, dada a sua amplitude, verificasse que o modelo de gestão de crise baseado em três etapas constitui a abordagem que fornece um mecanismo mais generalizado para a compreensão dos seus processos, facilitando, em paralelo, o estabelecimento de uma série de estratégias que consideram quais as ações mais adequadas a serem praticadas por parte das organizações em cada uma das respetivas etapas no que à comunicação de crise respeita, sendo este conceito examinado no tópico seguinte por forma a finalizar a progressão de termos proposta *a priori*, que se revela fundamental para o entendimento em profundidade da temática abordada.

1.3 - Conceito de Comunicação de Crise

A comunicação é manifestamente um elemento fundamental no seio de toda e qualquer organização, contudo, quando se trata do papel da mesma face a uma situação de crise ou à ameaça da sua ocorrência - que cria, em essência, uma forte necessidade por informação - a comunicação ocupa um lugar ainda mais imprescindível, caracterizando-se pela sua função crucial em todo o processo de gestão de crise. Como tal, de acordo com Coombs e Holladay “a comunicação de crise pode ser definida de forma ampla como a recolha, processamento e disseminação de informações necessárias para lidar com uma situação de crise” (2010, p. 20), introduzindo-se esta definição numa vertente de comunicação direcionada para o que respeita à gestão do conhecimento de crise.

Por outro lado, é também possível considerar que “são as perceções dos *stakeholders* que ajudam a definir um evento como sendo uma crise” (Coombs, 2015, p. 19), sendo que, tal como esclarece Bryson (2004) “um *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo que afeta e que é afetado pela organização” (como citado em Coombs, 2015, p. 19). Assim, na visão de Fearn-Banks a comunicação de crise pode também ser assimilada como o “diálogo entre a organização e o seu público antes, durante e depois do evento negativo” (2017, p. 16), conferindo esta definição, por sua vez, uma tendência de comunicação de crise dirigida para a gestão da reação dos *stakeholders*.

Neste sentido, verifica-se que a comunicação de crise pode ser diferenciada em dois géneros distintos, isto é, a comunicação de gestão do conhecimento de crise, que “envolve a identificação de fontes, a recolha de informações, a análise de informações, a partilha de conhecimento e a tomada de decisão” (Coombs & Holladay, 2010, p. 25) e a comunicação de gestão da reação dos *stakeholders*, que “compreende esforços comunicativos para influenciar como os *stakeholders* percebem a crise, a organização em crise e a resposta da organização à crise” (Coombs & Holladay, 2010, p. 25), sendo que, apesar da sua distinção ao nível conceitual, ambas possuem como objetivo fulcral a criação de estratégias que visam a minimização dos prejuízos que as organizações possam vivenciar face à ocorrência de uma crise ou à possibilidade da sua efetivação.

Em adição e não obstante dos díspares tipos de comunicação, “cada fase do processo de gestão de crise tem a sua própria demanda para criar e partilhar conhecimento - a necessidade de recolher e interpretar informações” (Coombs & Holladay, 2010, p. 25) e, como tal, cada uma das três etapas do modelo de gestão utilizado por referência possui tarefas distintas ao nível da comunicação de crise.

Assim sendo, na etapa relativa à pré-crise, de acordo com Coombs e Holladay, “a comunicação gira em torno da recolha de informações sobre os riscos da crise, da tomada

de decisões sobre como gerir potenciais crises e do treino das pessoas que estarão envolvidas no processo de gestão de crise” (2010, p. 20), sendo esta fase caracterizada essencialmente pelo trabalho contínuo por parte da equipa de gestão, que deve contemplar indivíduos com competências e capacidades individuais distintas por forma a criar um grupo com amplas valências, “para reduzir a probabilidade de ocorrência de uma crise e para preparar a organização para o dia em que a mesma ocorra” (Coombs, 2015, p. 33).

Por outro lado, no que concerne à etapa de resposta à crise, Coombs e Holladay aludem que esta “inclui a recolha e processamento de informações para a tomada de decisão da equipa de crise, juntamente com a criação e disseminação de mensagens de crise para pessoas fora da equipa” (2010, p. 20), sendo esta a fase que possui um papel mais determinante no processo de gestão uma vez que a forma como as organizações comunicam no decorrer de uma crise tem um efeito significativo nos resultados que advêm da mesma, podendo estes ser positivos ou negativos em função da sua atuação, representando assim o momento cuja relevância tanto para a organização como para os *stakeholders* é mais acentuada.

Já na etapa que corresponde ao pós-crise, Coombs e Holladay assumem que a comunicação a ser realizada “envolve dissecar o esforço de gestão de crise, comunicando as mudanças necessárias aos indivíduos e fornecendo mensagens de acompanhamento de crise conforme necessário” (2010, p. 20), sendo precisamente no término desta fase que, tal como já mencionado, se inicia um novo ciclo no qual a equipa de gestão deve transportar as aprendizagens da crise superada para uma nova etapa de preparação.

Em suma, a comunicação de crise compreende no seu âmago a necessidade/capacidade de analisar os fluxos de comunicação não só em ambiente de instabilidade como também em contextos dinâmicos e imprevisíveis, traduzindo-os em respostas efetivas ao nível do planeamento estratégico que sejam capazes de promover ações de comunicação que combatam e/ou minimizem os prejuízos motivados pela crise.

Por fim, após a exposição elaborada ao longo de todo o presente capítulo, que explora em conceito os termos-chave relativos à temática da crise quer na sua variante de gestão quer a nível comunicacional, torna-se possível compreender a extrema importância do papel multifacetado que a comunicação possui durante todo o processo de gestão de crise, pelo que, crê-se possuir as bases necessárias para uma passagem à análise das estratégias de gestão de comunicação de crise respeitantes a cada uma das três etapas gerais do ciclo de vida proposto, sendo esta a temática central enfatizada no capítulo que se segue.

Capítulo 2 – Gestão e Comunicação de Crise em Estratégia

“A comunicação de crise exige que se use a mensagem mais bem elaborada, entregue pelo método mais eficaz para o público mais preciso. Isso não mudou.”

(Fearn-Banks, 2017, p. 15)

2.1 - Estratégias de Comunicação Pré-Crise

Tal como referem Coombs e Holladay “na etapa de pré-crise, a comunicação de crise concentrasse em localizar e reduzir o risco” (2010, p. 25) e, como tal, a respetiva fase divide-se em três momentos distintos no que respeita às possíveis estratégias a adotar com vista à antecipação da eclosão de uma crise no seio de uma organização, sendo estes os seguintes: i) a deteção de sinais; ii) a prevenção e, por fim, iii) a preparação da crise.

Assim sendo, no que respeita à deteção de sinais, Gonzalez-Herrero e Pratt (1995) referem que “a maioria das crises emite sinais de alerta precoces e se ações precoces forem tomadas essas crises podem ser evitadas” (como citado em Coombs, 2015, p. 27), pelo que nesta fase é preponderante a atuação de três funções de gestão cujos objetivos passam por examinar ativamente o ambiente externo e interno em busca de possíveis ameaças, destacando-se assim:

- a gestão de problemas, que segundo Coombs “é uma tentativa de resolver um problema de forma favorável a uma organização” (2015, p. 51), sendo importante para uma gestão de crise proactiva dado que, tal como apontam Grunig e Repper (1992) “pode ser uma forma de prevenção de crise quando o esforço de gestão impede que um problema desenvolva o seu potencial de crise” (como citado em Coombs, 2015, p. 52);

- a gestão de reputação, que “envolve esforços concebidos para influenciar as avaliações dos *stakeholders* de uma organização” (Coombs, 2015, p. 54), afetando a gestão de crise na medida em que, de acordo com Coombs (2015) uma reputação negativa antes de uma crise torna-a mais difícil de administrar, ao passo que uma reputação positiva atua como um recurso que pode facilitar a gestão de crise;

- a gestão de risco, que de acordo com Smallwood (1995) “representa tentativas de reduzir as vulnerabilidades enfrentadas por uma organização” (como citado em Coombs, 2015, p. 57), contribuindo para uma gestão proactiva de crise uma vez que, segundo Coombs (2015), depois de identificado um risco, são tomadas decisões sobre a aversão ao risco, isto é, a eliminação ou redução do mesmo, impedindo que essas vulnerabilidades possam evoluir futuramente para potenciais crises.

Em síntese, tal como assume Coombs,

a gestão de problemas significa tomar medidas para evitar que um problema se transforme numa crise; a gestão de risco elimina ou reduz os níveis de risco e a gestão de reputação procura resolver problemas no relacionamento da organização com os *stakeholders* que podem aumentar e prejudicar a reputação da empresa (2015, p. 27),

pelo que, estas três funções combinadas fornecem as bases necessárias para o desenvolvimento de um programa abrangente de prevenção de crise.

Neste sentido, no que concerne ao momento da prevenção e considerando que este “é uma combinação de deteção e correção de sinais” (Coombs, 2015, p. 64), o mesmo assenta essencialmente sobre cinco etapas distintas, sendo elas: a identificação das fontes a serem analisadas, a recolha de informações, a análise das informações, a execução de medidas preventivas e, por último, a avaliação da eficácia de redução da ameaça.

Deste modo, considerando que a gestão de problemas e de reputação enfatizam as ameaças externas e que a gestão de risco, por sua vez, procura uma visão mais interna, Coombs defende que os “seus diferentes focos são refletidos nas fontes típicas que cada função verifica em busca de ameaças” (2015, p. 64).

Assim sendo, as fontes utilizadas pela gestão de problemas e de reputação baseiam-se, sobretudo a primeira, não só na monitorização ambiental que “significa observar o ambiente em busca de mudanças, tendências, eventos e questões sociais, políticas ou de saúde emergentes” (Coombs, 2015, p. 64) mas também - como já referido - na monitorização externa, recorrendo tanto a fontes tradicionais tais como, segundo Coombs (2015), os media de notícias, as revistas comerciais, os boletins informativos, as ações dos *stakeholders* e as pesquisas de opinião pública; como também a fontes online, das quais são exemplo, de acordo com Coombs (2015), os jornais, revistas e publicações comerciais online, a media gerada pelo consumidor, como sites, blogues e grupos de discussão, os arquivos para associações profissionais, grupos de especial interesse e/ou agências governamentais bem como os comentários enviados pelos *stakeholders*.

Por sua vez, tal como já mencionado, “a gestão de risco examina as fontes que têm um foco mais interno” (Coombs, 2015, p. 68) e, como tal, as suas principais fontes de análise com vista à identificação de possíveis ameaças passam fundamentalmente, segundo Coombs (2015), pela concretização de auditorias quer de conformidade legal quer financeiras, pela realização de pesquisas ao nível do clima ético e do perfil

comportamental dos colaboradores, pela gestão da qualidade geral assim como pela exposição às mais variadas problemáticas que possam surgir no seio organizacional.

Seguidamente, “uma vez localizadas as potenciais fontes de informação, os gestores de crise enfrentam o desafio de recolher as informações” (Coombs, 2015, p. 73) e, como tal, a análise de conteúdo, a realização de pesquisas e entrevistas, a abordagem de grupos de foco e a concretização de contactos informais, constituem as principais ferramentas a serem utilizadas com vista à respetiva aquisição de informação. Todavia, Coombs salienta que “a recolha de informações sobre problemas, riscos e relacionamentos com os *stakeholders* não tem valor a menos que a informação seja analisada para determinar se contem riscos de crise” (2015, p. 75), sendo que esta mesma avaliação atua como um meio para a criação de conhecimento que, por sua vez, permite gerar uma compreensão alargada quanto à potencialidade de evolução de cada ameaça.

Neste sentido, a construção de uma análise de avaliação de ameaças deve girar, fundamentalmente, em torno de dois fatores, dos quais: a probabilidade de uma ameaça se transformar numa crise e o impacto que a potencial crise pode possuir tanto na organização como nos seus *stakeholders*, sendo que, de acordo com Coombs, “quando os gestores de crise analisam os problemas, os riscos e as ameaças à reputação em termos de probabilidade e impacto, eles podem determinar se cada ameaça merece mais atenção e/ou ação” (2015, p. 75).

Desta forma, uma vez analisadas as informações recolhidas é necessário a execução de medidas preventivas que visem combater as ameaças que se configurarem com potencial prejudicial para a organização, salientando-se que “as ações criam mudanças que eliminam ou reduzem a probabilidade de um sinal de alerta se tornar uma crise” (Coombs, 2015, p. 82), devendo simultaneamente ser recolhidas e analisadas informações, de forma contínua, relativas aos sinais de alerta encontrados por forma a apurar alterações que indiquem uma evolução positiva ou negativa desses mesmos riscos.

Posto isto, surge assim a avaliação da eficácia de redução da ameaça, que constitui um componente vital para uma gestão de crise proactiva uma vez que permite determinar o sucesso ou fracasso das ações efetivadas, pelo que, como descreve Coombs (2015), para estimar os resultados da gestão de problemas, a avaliação deve ser realizada por meio de uma comparação entre a resolução real do problema e aquela que seria desejada; já no que diz respeito à gestão de risco, a avaliação deve passar pelo confronto entre o nível de risco antecessor e sucessor à implementação da aversão ao risco; ao passo que na gestão

de reputação, a avaliação dos resultados obtidos deve ser medida com base, essencialmente, no sucesso do feedback manifestado pelos *stakeholders* da organização.

Contudo, não obstante dos esforços concebidos no que respeita às possíveis estratégias a adotar no seio de uma organização nas etapas que antecedem uma crise, nomeadamente nos dois primeiros momentos já expostos, Coombs ressalva que

a prevenção não é tão fácil quanto parece; encontrar crises em potencial é um tipo de ambiente de aviso e um ambiente de aviso envolve informações ambíguas e penalidades para ações incorretas; as possíveis crises podem ser difíceis de detetar e, se isso não for feito, pode ocorrer uma crise (2015, p. 86),

pelo que, é fulcral que as organizações não assumam que a simples concretização de medidas preventivas constitui um fator de proteção face a quaisquer possíveis danos.

Como tal, a par da deteção de sinais inicialmente elaborada e do processo de prevenção realizado *a posteriori*, todas as organizações devem preparar antecipadamente a gestão de uma crise e, para tal, devem ser considerados seis distintos passos que depois de executados se configuram como fatores determinantes face a uma crise, sendo eles: o diagnóstico de vulnerabilidades, a avaliação dos tipos de crise, a seleção e treino da equipa de gestão de crise, a seleção e treino de um porta-voz, o desenvolvimento de um plano de gestão de crise e, por fim, a revisão do sistema de comunicação de crise.

Assim sendo, considerando que todas as organizações possuem características únicas que as diferenciam das demais e que conseqüentemente se encontram propensas a vulnerabilidades de crise específicas, o diagnóstico das mesmas é, segundo Coombs “normalmente avaliado utilizando uma combinação de probabilidade de ocorrência e de gravidade dos danos” (2015, p. 88), sendo a sua principal função “avaliar a probabilidade e o impacto de potenciais crises organizacionais” (Coombs, 2015, p. 112).

Já no que diz respeito à avaliação dos tipos de crise e tendo em conta a listagem já apresentada quanto ao amplo rol de tipologias existentes, é notável que “uma organização não se pode preparar para todas as crises, mas pode-se preparar para as principais” (Coombs, 2015, p. 90) e, como tal, sugere-se que primeiramente se organize uma lista de potenciais crises por categoria e de seguida se selecione a crise com maior classificação de vulnerabilidade dentro de cada género, por forma a que “o diagnóstico de vulnerabilidades e as informações sobre os tipos de crise possam ser utilizados para construir um portfólio de crise, isto é, os planos de crise individuais para cada um dos principais tipos de crise” (Coombs, 2015, p. 112).

Por outro lado, no que respeita à equipa de crise - que engloba os membros diretamente responsáveis pela gestão de uma possível perturbação da normalidade de uma organização - e quanto ao respetivo porta-voz eleito, Coombs afirma que “é essencial selecionar cuidadosamente e treinar totalmente cada membro da equipa” (2015, p. 112), acrescentando ainda que o mesmo procedimento deve ser adotado para com o porta-voz, tendo em consideração que esta “é uma função especializada dentro do processo de gestão de crise que fornece um elo vital para com os *stakeholders*” (*idem, ibidem*), pelo que, de acordo com Coombs “deixar de selecionar e treinar metodicamente os membros da equipa e o porta-voz é uma receita para uma gestão de crise desastrosa” (*idem, ibidem*).

Por último, o desenvolvimento de um plano de gestão de crise e a revisão do sistema de comunicação rematam o ciclo dos seis passos a serem realizados aquando do momento de preparação de crise. Neste sentido, um plano de gestão eficaz “deve conter as informações necessárias para gerir uma crise, mas não deve ser excessivamente longo e complicado” (Coombs, 2015, p. 114), uma vez que a sua principal função passa por prescrever antes de uma crise, de forma sucinta e meticulosa, o modo e a altura em que a organização deve comunicar no momento em que esta ocorra e, para tal, como salienta Coombs “o sistema de comunicação de crise deve estar em funcionamento” (2015, p. 133), acrescentando ainda que este inclui não só o sistema de notificação em massa transversal a toda a organização como também o centro de controlo de crise.

Todavia, Coombs ressalva que um plano de gestão de crise

não é uma apólice de seguro mágica que protege uma organização contra uma crise; nem é um conjunto de instruções passo-a-passo sobre o que fazer quando surge uma crise; trabalhar com base em qualquer uma dessas duas suposições resultará num rude despertar quando uma crise chegar (2015, p. 114),

pelo que, o sucesso ou fracasso do confronto com uma crise depende em grande espectro da existência de uma certa agilidade organizacional que permita flexibilizar os conhecimentos adquiridos por forma à orientação positiva das ações executadas.

Em suma, a deteção de sinais, a prevenção e a preparação caracterizam-se como sendo os três momentos preponderantes no que tange às possíveis estratégias a adotar na fase de pré-crise, denotando-se ser da máxima importância que todos os elementos sejam revistos e atualizados regularmente por forma a garantir um determinado estado de prontidão para aquilo que em distintos casos é inevitável, sendo exaltadas no tópico

seguinte algumas das estratégias existentes aquando do momento em que uma crise despoleta efetivamente no seio de uma organização.

2.2 - Estratégias de Comunicação em Crise

De acordo com Coombs e Holladay aquilo que uma “organização comunica durante uma crise tem um efeito significativo sobre os seus resultados” (2010, p. 28) e, como tal, o conteúdo das respostas efetuadas pode ser dividido em três categorias sequenciais distinguidas por meio dos seus focos estratégicos, sendo elas: as informações instrutivas, que se devem “concentrar em transmitir aos *stakeholders* o que fazer para se proteger fisicamente durante a crise” (Coombs, 2015, p. 167); as informações de ajuste, cuja função é “ajudar os *stakeholders* a lidar psicologicamente com a crise” (Coombs, 2015, p. 171) e, por último, a reparação da reputação, que resulta em “tentativas de melhorar os danos que a crise inflige na organização” (Coombs & Holladay, 2010, p. 29).

Segundo Sturges (1994) “as primeiras mensagens devem apresentar informações instrutivas, seguidas das informações de ajuste e, em seguida, a reparação da reputação” (como citado em Coombs, 2015, p. 167) todavia, apesar da distinção existente entre as três categorias sobretudo ao nível estratégico, as mesmas encontram-se claramente relacionadas entre si visto possuírem uma influência direta nos resultados obtidos.

Desta forma, a par da grande vastidão de pesquisas e teorias existentes que procuram nos seus âmagos providenciar métodos estratégicos de respostas adequadas face a uma situação de crise, tentar especificar o seu número exato denota-se ser uma proposição perdida pelo que, uma abordagem mais produtiva passa pela identificação e organização utilitária das estratégias de resposta mais comuns.

Neste sentido, uma das principais técnicas de resposta à crise passa pela apologia que é, na sua essência, “um conceito retórico que explora o uso da comunicação para autodefesa” (Coombs & Holladay, 2010, p. 30), sendo esta adaptada e aplicada ao nível organizacional na medida em que, tal como aludem Coombs e Holladay,

uma crise viola as expectativas dos *stakeholders* sobre como uma organização deve operar, colocando em questão a sua legitimidade social; a apologia corporativa é utilizada para restaurar a legitimidade social; a legitimidade social é uma forma de reputação, tornando a apologia corporativa uma forma de defesa da reputação (2010, pp. 30-31).

Assim sendo, a apologia corporativa é composta por quatro estratégias distintas mencionadas por Coombs e Holladay (2010), das quais: a negação, cujo objetivo passa por remover quaisquer conexões entre a organização e a crise de forma a sugerir que a mesma não possui culpa pelo sucedido; o reforço, cuja intenção visa lembrar os *stakeholders* das ações positivas concretizadas no passado; a diferenciação, cujo propósito passa por distanciar a organização do contexto negativo e, por último, a transcendência, cuja finalidade visa colocar a organização num contexto mais amplo e favorável perante o olhar atento dos seus *stakeholders*.

Ademais, a estratégia da apologia pode ainda incluir a chamada dissociação que, essencialmente, passa pela argumentação de que a crise potenciada é responsabilidade de uma pessoa ou de um grupo específico interno à organização e não da mesma na sua generalidade, levando a que, tal como referem Coombs e Holladay “se os *stakeholders* aceitarem essa dissociação, a culpa e a responsabilidade pela crise sejam desviadas da organização como um todo passando para os indivíduos isolados” (2010, p. 31).

Por outro lado, baseado nesta mesma teoria, William Benoit desenvolveu uma outra técnica de resposta à crise assente na denominada Teoria da Restauração de Imagem na qual, como explica Fearn-Banks (2017), a organização determina não só quais os aspetos que ameaçam a sua reputação e/ou imagem como também quais os públicos que devem ser abordados e persuadidos por forma a manter e restaurar uma imagem positiva, sendo que, de acordo com Benoit (2005) esta teoria foi “criada para entender as opções de comunicação disponíveis para aqueles, sejam organizações ou pessoas, que enfrentam ameaças à sua reputação” (como citado em Coombs & Holladay, 2010, p. 31).

Neste seguimento, embora a Teoria da Restauração de Imagem não tenha sido desenvolvida especificamente com vista à sua aplicação face à comunicação de crise, a mesma adequa-se na medida em que esta defende, segundo Benoit (1995), “que a comunicação corporativa é direcionada a objetivos e uma reputação organizacional positiva é um dos objetivos centrais da sua comunicação” (como citado em Coombs & Holladay, 2010, p. 31), sendo que, um ataque à reputação organizacional possui dois componentes distintos, dos quais - um ato ofensivo e uma acusação de responsabilidade pelo ato - e, como tal, “o ato ofensivo pode ser uma ameaça à reputação, tornando-se uma ameaça quando um indivíduo ou organização é acusado de ser responsável pelo ato ofensivo” (*idem, ibidem*).

Neste sentido, de acordo com Ulmer, Sellnow e Seeger, “as estratégias de restauração de imagem de Benoit concentram-se em como as organizações respondem às

acusações ou respondem pelas suas ações depois de serem acusadas de uma transgressão” (2019, p. 52), pelo que, embora a listagem completa fornecida por Benoit contenha catorze técnicas de restauração de imagem, as principais estratégias de resposta à crise providenciadas pela respetiva teoria passam, fundamentalmente, por três categorias principais que englobam nos seus núcleos as restantes, sendo elas: a negação, a evasão de responsabilidade e a redução da ofensa, podendo cada uma destas ser utilizadas individualmente ou conjugadas entre si por forma a projetar uma resposta eficaz capaz de reparar a reputação e/ou imagem danificada da organização perante os seus *stakeholders*.

Por sua vez, uma terceira técnica de resposta à crise proeminente é a designada Teoria Situacional da Comunicação de Crise, desenvolvida maioritariamente por Coombs através da construção de um elo de ligação com a Teoria da Atribuição que, segundo Weiner (1986), se “baseia na crença de que as pessoas atribuem responsabilidade por eventos negativos e inesperados” (como citado em Coombs, 2015, p. 173), sendo que, tal como explica Coombs,

a Teoria Situacional da Comunicação de Crise utiliza a Teoria da Atribuição para avaliar a ameaça à reputação representada pela situação de crise e, em seguida, recomenda estratégias de resposta à crise com base no nível de ameaça à reputação (*idem, ibidem*).

Seguindo esta linha de pensamento, Coombs acrescenta que “as atribuições de responsabilidade na crise têm um efeito significativo sobre como as pessoas percebem a reputação de uma organização em crise e as suas respostas afetivas e comportamentais a essa organização após uma crise” (2015, p. 38) e, por esse motivo, a Teoria Situacional da Comunicação de Crise é orientada essencialmente para o público uma vez que o seu objetivo elementar passa, em essência, por compreender de que modo os *stakeholders* percebem as crises, quais as suas reações às estratégias de resposta à crise bem como os sentimentos do público em geral face à organização em crise.

Neste sentido, a Teoria Situacional da Comunicação de Crise recorre a um processo de duas etapas que visam determinar o nível da ameaça à reputação apresentada, pelo que, numa primeira fase deve ser elaborada uma repartição de três categorias relativas ao tipo de crise, das quais: o grupo de crises vitimais, que “produz muito pouca responsabilidade sobre a crise para a organização” (Coombs, 2015, p. 180); o grupo de crises acidentais, que “produz baixas atribuições de responsabilidade na crise organizacional” (*idem, ibidem*) e o grupo de crises evitáveis, que “produz atribuições muito fortes de

responsabilidade de crise organizacional” (*idem, ibidem*), sendo este passo da máxima importância na medida em que, como alude Coombs, “a responsabilidade na crise pode ser uma ameaça à reputação de uma organização porque atribuições mais fortes de responsabilidade na crise produzem maiores danos à reputação” (*idem, ibidem*).

Já no que concerne a uma segunda fase, a mesma passa pela verificação da existência de fatores intensificadores que não só podem alterar as atribuições de responsabilidade como também fortalecer a ameaça de crise, sendo eles: o histórico de crises, isto é, “se uma organização teve ou não crises semelhantes no passado” (Coombs & Holladay, 2010, p. 39) e a reputação anterior, que corresponde a “quão bem ou mal uma organização tratou os seus *stakeholders* no passado - o estado geral do seu relacionamento com os *stakeholders*” (*idem, ibidem*), sendo que, tal como explicam Ulmer, Sellnow e Seeger, a averiguação de ambos constitui um passo fundamental, dado que “as organizações que têm crises recorrentes ou má reputação provavelmente não terão as suas mensagens aceites pelos *stakeholders* com tanta facilidade” (2019, p. 53) e, como tal, possuirão dificuldades acrescidas na superação da crise.

Isto posto, após a aferição de qual o tipo de crise, do histórico e da reputação anterior cujo propósito consiste em determinar o nível da ameaça, a teoria situacional da comunicação de crise organiza estratégias de resposta a crises por meio da compreensão do intuito principal da resposta a ser providenciada, isto é, considerando se a intenção estratégica passa por alterar as perceções da crise ou da organização em crise.

Assim sendo, as respostas estratégicas à crise propostas pela respetiva teoria encontram-se agrupadas em quatro categorias distintas que contemplam posturas dissemelhantes a serem tomadas face à crise, das quais, tal como Coombs (2015) clarifica, se distinguem: as estratégias de negação, que procuram remover qualquer conexão entre a crise e a organização e cuja postura envolve atacar o acusador, negar e/ou atribuir a culpa a terceiros (*scapegoating*); as estratégias de diminuição, que buscam reduzir as atribuições de controlo organizacional bem como os efeitos negativos da crise e cuja postura consiste em inventar desculpas e/ou prestar justificações; as estratégias de reconstrução, que tentam melhorar a reputação da organização e cuja postura envolve pedir desculpa e/ou atribuir compensações e, por último, as estratégias de reforço, que procuram construir uma conexão positiva entre a organização e os *stakeholders* e cuja postura compreende apelar à lembrança, elogiar e/ou assumir o papel de vítima.

Por outro lado, numa perspetiva teórica distinta, Ulmer, Sellnow e Seeger desenvolveram uma outra teoria denominada retórica da renovação, que enfatiza o

crescimento da aprendizagem e as oportunidades emergentes face ao contacto com crises dos mais variados géneros, sendo que, Coombs e Holladay ressalvam que são “os eventos que ocorrem antes e durante a crise que determinam se uma resposta eficaz à crise pode ou não incluir a retórica da renovação” (2010, p. 32), uma vez que a respetiva teoria é limitada na sua aplicabilidade dado a sua viabilidade necessitar da existência de determinadas condições ao nível de predisposição por parte das organizações.

Deste modo, essas mesmas predisposições conjugam quatro objetivos centrais no que respeita ao modo como é encarada uma crise, sendo eles: a aptidão para a aprendizagem organizacional, na medida em que “uma organização que sai com sucesso de uma crise deve aprender com o evento” (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2019, p. 54); a prática de uma comunicação ética, uma vez que “criar uma resposta renovadora é comunicar-se com ética antes, durante e depois da crise” (*idem, ibidem*); a aplicação de uma visão prospetiva, na qual “a comunicação seja focada no futuro e não no passado” (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2019, p. 55) e, por fim, o emprego de uma retórica organizacional sólida, que “envolve liderança com visão e uma reputação forte e positiva para enquadrar efetivamente a crise aos *stakeholders* e persuadi-los de ir para além do evento negativo” (*idem, ibidem*).

Posto isto, uma vez apresentadas algumas das teorias de comunicação de crise existentes, denota-se importante ressalvar que, tal como alude Fearn-Banks,

uma teoria é usada para explicar o que funcionará, quais as decisões que devem ser tomadas e como, quais as ações que provavelmente resultarão e como, e de que modo as coisas se relacionam - é uma previsão baseada no que aconteceu antes (2017, p. 29),

sendo que, não basta somente pôr em prática ações estratégicas de combate à crise, a mesma deve também ser encarada de forma tática através da manutenção de uma comunicação rápida, precisa e consistente - três peças de sabedoria que ao serem conjugadas com a grande vastidão de possíveis respostas à crise existentes, contribuem em grande espectro para o aumento da credibilidade face ao olhar atento dos *stakeholders*.

Em suma, a apologia corporativa, a Teoria da Reparação de Imagem, a Teoria Situacional da Comunicação de Crise e a retórica da renovação caracterizam-se como sendo as quatro teorias mais defendidas no mundo académico no que tange às possíveis respostas estratégicas a adotar aquando do embate com uma crise, denotando-se que as três primeiras possuem um olhar mais direcionado para a restauração da imagem e/ou

reputação, ao passo que a última procura, essencialmente, considerar as oportunidades e aprendizagens potenciadas pelo confronto com uma ameaça, sendo exaltadas no tópico seguinte algumas das estratégias existentes aquando do momento em que uma crise despoletada no seio de uma organização é efetivamente ultrapassada.

2.3 - Estratégias de Comunicação Pós-Crise

Tal como referem Coombs e Holladay “pode ser difícil localizar com precisão quando uma crise termina” (2010, p. 45), porém, ainda que esta seja considerada resolvida, o foco e a atenção prestada à gestão dos efeitos causados pela mesma não finda simultaneamente, uma vez que “a comunicação pós- crise é, em grande parte, uma extensão da comunicação de resposta à crise juntamente com as aprendizagens retidas” (*idem, ibidem*), sendo precisamente estas as duas estratégias basilares que compõem a fase pós- crise, isto é, a promoção da continuidade das comunicações e a predisposição para a aprendizagem organizacional.

Assim sendo, no que respeita ao prosseguimento das comunicações, “a equipa de gestão de crise deve ajudar em qualquer investigação contínua, deve manter o fluxo de informações de acompanhamento para os *stakeholders* e deve continuar a monitorizar a crise” (Coombs, 2015, p. 209), devendo estas ações ser concretizadas exaltando uma promoção ativa dos esforços contínuos executados com vista à prossecução dos negócios das organizações após o contacto com as vicissitudes ocasionadas por uma crise.

Por outro lado, no que concerne à aprendizagem organizacional, é evidente que a exposição a uma crise oferece uma oportunidade única para avaliar os métodos de atuação das organizações face ao embate com um evento negativo, sendo que uma “aprendizagem eficaz reflete o aspeto da gestão do conhecimento de crise na comunicação de crise” (Coombs & Holladay, 2010, p. 46) e, como tal, a recolha e análise de informações sobre a mesma são um fator preponderante para a concretização de relatórios finais que “devem fazer parte da memória funcional, institucional e organizacional” (Coombs, 2015, p. 209).

Todavia, paralelamente a estas estratégias, Hamidovic esclarece que

a recuperação da crise deve ser vista como uma oportunidade para regenerar, reestruturar ou realinhar uma organização; a essência da recuperação não deve ser necessariamente um retorno à normalidade anterior - pode significar avançar em direção a um modelo de negócios e a uma estrutura organizacional que representem uma nova normalidade (2012, p. 3).

Posto isto, após a exposição elaborada ao longo de todo o presente capítulo, que explora em estratégia as principais respostas a uma crise não só no momento em que esta ocorre, mas também em circunstâncias prévias e posteriores, torna-se possível compreender que o processo de gestão de crise, em toda a sua amplitude, pode ser visto como um sistema contínuo composto por transições naturais em que novas aprendizagens podem desencadear novos desafios e vice-versa.

Capítulo 3 – Evolução da Crise Sanitária em Portugal

“Temos de ser mais estritos, mais rigorosos, mais firmes no que fizermos e no que não fizermos: ficar em casa, sair só se imprescindível e com total proteção pessoal e social.”

(Marcelo Rebelo de Sousa, 2021)

3.1 - Enquadramento Factual da Crise em Portugal

A emergência de saúde pública de âmbito internacional relativa à doença causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2) foi declarada a 30 de janeiro de 2020 pelo Diretor-geral da Organização Mundial de Saúde, tendo esta sido rapidamente elevada à classificação de pandemia dado o célere aumento da propagação global do vírus cujo aparecimento teve origem na cidade de Wuhan, capital da província de Hubei na China.

Ao passo que o panorama mundial se imbuía velozmente num clima de impotência face à rápida disseminação do vírus, Portugal não se manteve impune e foi a 2 de Março de 2020 que registou o primeiro doente diagnosticado com a infeção de Covid-19, tendo-se verificado - num curto período de tempo e a uma velocidade vertiginosa - uma multiplicação acentuada não só do número de casos confirmados, muitos dos quais internados em unidades de cuidados intensivos espalhadas por todo o território, como também um crescente aumento de óbitos registados potenciados pela crise sanitária.

Face a este avanço, a deteção, testagem, tratamento, isolamento e rastreamento da doença tornaram-se uma realidade constante da grande maioria dos países incluindo Portugal, cujo respetivo governo, face ao embate com esta primeira vaga que assolou o país, declarou a 18 de março de 2020 o primeiro estado de emergência da história da democracia portuguesa, tendo este sido renovado por três períodos quinzenais consecutivos, determinando a suspensão parcial do exercício de direitos, liberdades e garantias dos cidadãos numa tentativa de limitar a propagação do vírus através da imposição da obrigatoriedade de confinamento geral a toda a população.

Desta forma, com vista à mobilização massificada dos cidadãos, foram implementadas medidas excecionais que contemplavam, a título específico, a passagem para um modelo de ensino e/ou trabalho à distância, o encerramento de toda e qualquer atividade considerada não essencial bem como a restrição da circulação com prevalência do dever cívico de recolhimento domiciliário, sendo estas acompanhadas por medidas de cariz mais genérico assentes na limitação dos contactos estabelecidos apenas ao agregado familiar, à prática de distanciamento físico e social, à lavagem adequada das mãos, ao cumprimento da etiqueta respiratória e ainda à utilização de máscara de proteção

individual, cuja obrigatoriedade inicialmente apenas se delimitava a espaços fechados mas que rapidamente se alargou a toda a via pública.

No entanto, após o período do primeiro confinamento geral e com a chegada do verão, a curva de novos contágios achatou e o país viveu um certo alívio nas restrições impostas pelo governo, tendo estas potenciado uma falsa sensação de retorno àquilo que é a chamada normalidade. Todavia, esta posição não tardou a demonstrar-se um passo imprudente no combate à pandemia de Covid-19, uma vez que em meados de outubro e inícios de janeiro uma segunda e terceira vagas, respetivamente, assolaram o país e fizeram disparar os números que até então pareciam ter estabilizado, alcançando uma severidade extrema que não permitiu outra alternativa para além da declaração de novos estados de emergência, que vigoraram entre novembro de 2020 e abril de 2021, obrigando a população a regressar ao confinamento geral e a todas as medidas em si englobadas.

A par desta situação, os elevados números reportados nos boletins que passaram a ser emitidos pela Direcção-Geral da Saúde diariamente, geraram uma forte quebra nos hospitais que se viram perante situações de rutura iminente devido à insuficiente capacidade de resposta face à fastigiosa quantidade de vítimas da pandemia de Covid-19, sendo que, o surgimento de novas variantes do vírus justificadas pela grande adaptação que o mesmo possui em mutar-se consoante o ambiente que o rodeia, contribuíram fortemente para o agravamento da situação pandémica vivenciada ao nível nacional.

Neste sentido, não se limitando a repercussões negativas em termos de saúde, a pandemia de Covid-19 desencadeou igualmente uma severa crise multidimensional que se manifestou, sobretudo, através do encerramento da vida económica quase na sua totalidade, uma vez que o decréscimo do produto interno bruto afetou amplamente não só a solidez do sistema financeiro português como também o seu tecido empresarial, sendo este constituído maioritariamente à base de pequenas e médias empresas que se viram perante uma crise sem precedentes que exigia uma reinvenção eminente.

Assim, concomitantemente às medidas colocadas em prática pelo governo destinadas à diminuição do risco de transmissão da doença, este avançou de igual modo com uma série de apoios aos mais variados sectores com vista à mitigação dos impactos económicos advenientes da crise sanitária, tais como: a conceção de reforços extraordinários ao nível da cultura; a dilatação dos prazos de cumprimento de obrigações no âmbito fiscal ou até a manutenção dos postos de trabalho e de apoios à tesouraria no domínio empresarial, nomeadamente através da implementação de regimes de *lay-off* simplificado, que de entre os seus benefícios garante, essencialmente, a suspensão de

despedimentos e a entrega de retribuições aos trabalhadores por forma a colmatar eventuais prejuízos face à redução temporária dos normais períodos de trabalho.

Todavia, esforços conjuntos a nível mundial foram concretizados com vista ao desenvolvimento de vacinas que se manifestassem válidas para inoculação humana e, sobretudo, eficazes no combate à proliferação de casos registados, sendo que Portugal iniciou o seu programa de vacinação a 27 de dezembro de 2020, após adquirir vários milhões de doses por meio de acordos estabelecidos entre a União Europeia e empresas farmacêuticas que obtiveram resultados positivos nos ensaios clínicos realizados, contando com inoculações que variam entre tomas únicas e tomas de dupla dose das vacinas da AstraZeneca, da BioNTech/Pfizer, da Moderna e da Janssen, tendo estas vindo a ser administradas em massa ao longo do tempo, por meio de contactos estabelecidos ou através do auto-agendamento, com base não só nos grupos considerados prioritários mas também através de um modelo decrescente aberto à população em função da faixa etária.

Posto isto, passado cerca de um ano entre avanços e retrocessos sentidos na generalidade de todo o território nacional, o mundo na sua globalidade e Portugal em concreto vive atualmente um período de grandes incertezas quanto aos possíveis cenários relativos à extensão e duração da pandemia, existindo a possibilidade de esta se tornar uma doença endémica com a qual os cidadãos terão que aprender a conviver, não sendo este um ponto obstante a todos os esforços já realizados pelo governo e pelas autoridades de saúde no combate à maior crise sanitária a nível global do século XXI.

3.2 - Enquadramento Numérico da Crise em Portugal

Considerando o enquadramento factual já efetuado, que descreve em essência os principais acontecimentos que marcam o primeiro ano de pandemia vivenciado em Portugal, importa também compreender, ao nível de dados concretos, os reais números que estiveram por detrás dos avanços e recuos ocorridos no espaço temporal entre março de 2020 e abril de 2021, período no qual eclodiram as três primeiras vagas de Covid-19 que levaram a ativar todos os alarmes nacionais face ao combate de um inimigo invisível.

Assim sendo, com base no gráfico abaixo apresentado, relativo ao total cumulativo de casos confirmados no mencionado período de tempo, é possível verificar que em março de 2020, altura em que surgiram os primeiros dados alusivos à chegada do vírus a Portugal, o país somou 7 443 doentes infetados com Covid-19 no espaço de um mês, tendo este número amplificado aceleradamente no decorrer daquela que foi a primeira

vaga pandémica ao nível nacional ocorrida até junho de 2020, altura em que foi alcançado um total de 42 171 casos confirmados em território continental e respetivos arquipélagos.

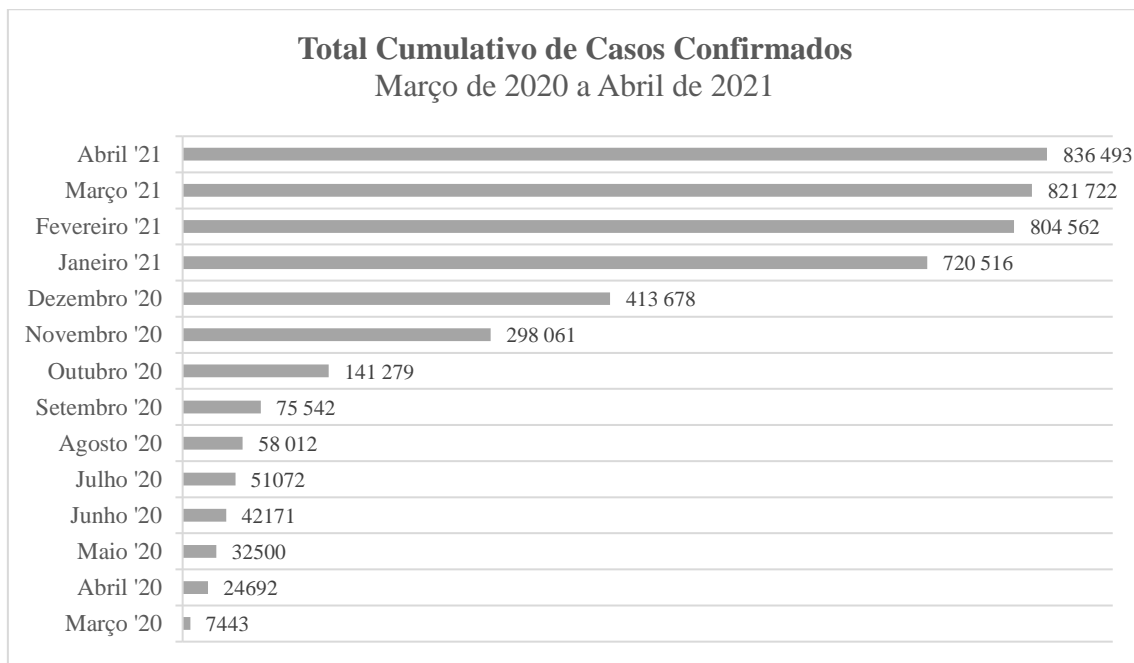


GRÁFICO 1 - TOTAL CUMULATIVO DE CASOS CONFIRMADOS
FONTE: RELATÓRIO DE SITUAÇÃO - DIREÇÃO-GERAL DE SAÚDE

A par desta situação e tal como já mencionado, no período correspondente ao verão, isto é, julho e agosto de 2020, é possível verificar que os números atenuaram o seu crescimento, voltando estes a aumentar em meados de setembro de 2020, consolidando assim a segunda vaga pandémica, que tendo ocorrido entre outubro e dezembro de 2020, levou a que os números disparassem exponencialmente atingindo um total cumulativo de 413 678 casos confirmados de doentes infetados com o vírus.

Por sua vez, no que concerne à terceira vaga pandémica em Portugal, ocorrida entre janeiro e abril de 2021, pode-se apurar que os números relativos aos casos confirmados quase duplicaram os seus valores, abrangendo um total de 836 493 cidadãos nacionais que apesar de todas as medidas colocadas em prática pelas autoridades competentes, não ficaram incólumes à infeção pelo novo coronavírus.

Por outro lado, através do gráfico apresentado de seguida, referente ao total cumulativo de casos recuperados no intervalo de tempo consignado, pode-se verificar que em março de 2020, o país contou apenas com 43 doentes recuperados da Covid-19 no espaço de um mês, tendo este número aumentado significativamente no decorrer daquela que foi a primeira vaga pandémica ao nível nacional ocorrida até junho de 2020, altura

em que foi atingido um total de 27 505 casos recuperados quer em território continental quer na Região Autónoma da Madeira e na Região Autónoma dos Açores.



GRÁFICO 2 - TOTAL CUMULATIVO DE CASOS RECUPERADOS
FONTE: RELATÓRIO DE SITUAÇÃO - DIREÇÃO-GERAL DE SAÚDE

Ademais e tal como já aludido, no período correspondente ao verão, ou seja, julho e agosto de 2020, é possível verificar que os números moderaram o seu crescimento, situação promovida pela simultânea estabilização do número de casos confirmados, voltando os mesmos a aumentar em meados de setembro de 2020 por meio da eclosão da segunda vaga pandémica, que tendo ocorrido entre outubro e dezembro de 2020, levou a que os números aumentassem expressivamente atingindo um total cumulativo de 334 276 casos recuperados face ao contacto ativo com o vírus.

Por sua vez, no que respeita à terceira vaga pandémica em Portugal, ocorrida entre janeiro e abril de 2021, é possível averiguar que os números relativos aos casos recuperados mantiveram o seu crescimento gradual face ao surgimento de novos casos confirmados com a infeção pelo vírus, abrangendo um total de 795 838 cidadãos nacionais que superaram as adversidades potenciadas pela contaminação de Covid-19.

De outro modo, com base no gráfico apresentado abaixo, alusivo ao total cumulativo de óbitos registados no indicado período temporal, é possível verificar que em março de 2020, o país reuniu 160 óbitos ocasionados pela infeção com Covid-19 no espaço de um mês, tendo este número dilatado crescentemente no decorrer daquela que foi a primeira vaga pandémica ao nível nacional ocorrida até junho de 2020, altura em

que foi obtido um total de 1 576 óbitos registados não só em território continental como também nas respetivas regiões autónomas.

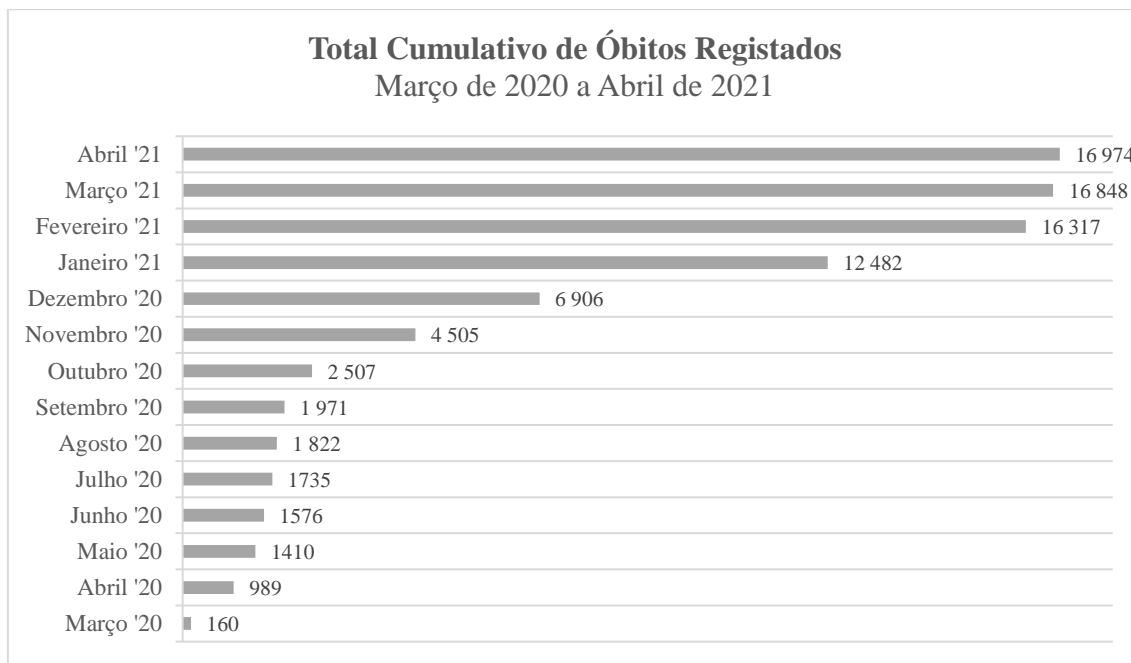


GRÁFICO 3 - TOTAL CUMULATIVO DE ÓBITOS REGISTRADOS
FONTE: RELATÓRIO DE SITUAÇÃO - DIREÇÃO-GERAL DE SAÚDE

Paralelamente e tal como já referido, no período correspondente ao verão, isto é, julho e agosto de 2020, pode-se apurar que os números enfraqueceram no seu desenvolvimento, voltando estes a aumentar em meados de setembro de 2020 por meio do surgimento da segunda vaga pandémica, que tendo ocorrido entre outubro e dezembro de 2020, levou a que os números se acentuassem fortemente atingindo um total cumulativo de 6 906 óbitos registados de doentes infetados com o novo coronavírus.

Por sua vez, no que alude à terceira vaga pandémica em Portugal, ocorrida entre janeiro e abril de 2021, é possível conferir que os números relativos aos óbitos registados quase duplicaram os seus valores à semelhança do sucedido no primeiro gráfico analisado, abrangendo um total de 16 974 cidadãos nacionais que apesar de todos os esforços colocados em prática pelos profissionais de saúde que combateram o vírus na linha da frente desde o primeiro dia, pereceram na luta face à infeção pela Covid-19.

Noutra perspetiva, através do gráfico representado de seguida, referente ao total cumulativo de vacinas administradas a partir de dezembro de 2020, momento em que arrancou o plano de vacinação contra a Covid-19 em Portugal, é possível verificar que em apenas um mês foram administradas 32 749 vacinas, tendo este valor aumentado significativamente e a um ritmo acelerado até abril de 2021, altura em que 3 320 600

cidadãos nacionais foram inoculados com pelo menos uma dose de uma das vacinas anteriormente referidas que compõe o esquema vacinal proposto no combate à pandemia.

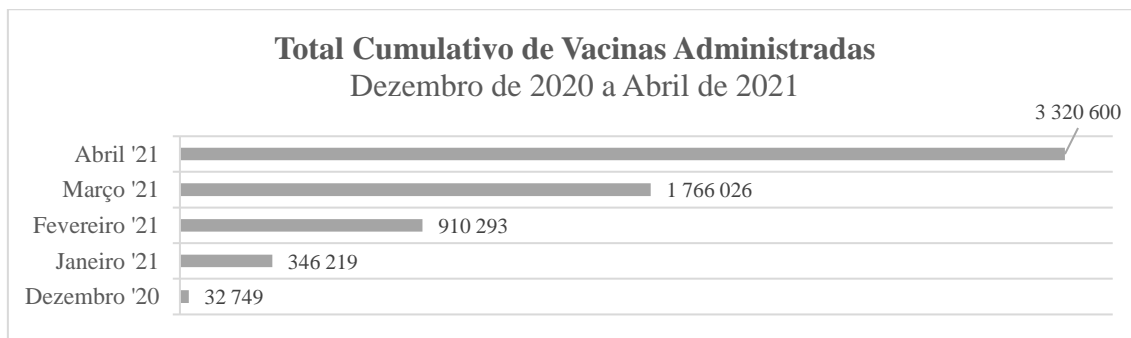


GRÁFICO 4 - TOTAL CUMULATIVO DE VACINAS ADMINISTRADAS

FONTE: NÚMEROS DA CRISE - PORDATA

Em suma, entre março de 2020 e abril de 2021, os números que assinalam a evolução da crise sanitária ao nível nacional caracterizam-se, essencialmente, por incrementos substanciais e transversais não só no que ao domínio de casos confirmados e casos recuperados diz respeito mas também ao elevado número de óbitos registados, sendo o principal objetivo - comum à grande maioria das nações - atingir valores de vacinação massificados que permitam afirmar a existência da denominada imunidade de grupo, na expectativa de que a mesma seja suficiente para o controlo e erradicação de uma pandemia que surgiu inesperadamente e que em diversos aspetos tem condicionado o quotidiano de todos os cidadãos quer em Portugal quer na generalidade do globo.

Capítulo 4 – Metodologia de Investigação

“O espírito científico é, antes de mais nada, uma atitude ou disposição subjetiva do investigador que busca soluções sérias, com métodos adequados, para o problema que enfrenta. O espírito científico, na prática, é a expressão de uma mente crítica, objetiva e racional.”

(Cervo & Bervian, 2002, p. 16)

4.1 - Enquadramento Metodológico

Tradicionalmente, conceções filosóficas dissemelhantes encontram-se associadas a perspetivas paradigmáticas igualmente distintas, sobretudo no que ao processo de investigação e à produção de conhecimento dizem respeito. Neste sentido, cada paradigma possui características próprias, distintas e únicas, sendo suscetíveis de distinguir por meio de duas grandes abordagens, sendo elas: o positivismo, que segundo Daymon e Holloway consiste numa “abordagem da ciência que está enraizada na crença ontológica de que existe uma realidade objetiva” (2010, p. 101) e o interpretativismo, que de acordo com os mesmos autores surgiu como sendo “um paradigma radicalmente diferente, que visava estabelecer uma abordagem distinta do mundo e do conhecimento, diferenciando as ciências sociais das ciências naturais” (2010, p. 102).

Seguindo esta linha de pensamento, cada perspetiva paradigmática recorre assim - de acordo com os propósitos ontológicos e com a posição epistemológica subjacente à natureza das indagações em causa - a métodos e metodologias divergentes, sendo importante salientar que apesar de estes serem termos amplamente confundidos entre si, os mesmos não constituem sinónimos um do outro.

Assim, Richardson define método como sendo “o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo” (1999, p. 22), distinguindo-o do conceito de metodologia que, segundo o mesmo, são “os procedimentos e regras utilizadas por determinado método” (*idem, ibidem*), sendo esta mesma distinção corroborada por Daymon e Holloway que conceituam o método como sendo “as técnicas passo-a-passo que os investigadores adotam no processo assistemático” (2010, p. 100), considerando a metodologia, por outro lado, como as “maneiras pelas quais o conhecimento é adquirido, incluindo as ideias que governam os princípios, regras e procedimentos de um determinado campo de estudo ou disciplina” (*idem, ibidem*). Em suma, enquanto o método concerne aos procedimentos utilizados para a realização da investigação, a metodologia diz-se respeitante aos princípios, conceitos e teorias que sustentam o respetivo método.

Assim sendo, considerando que a escolha da metodologia de pesquisa a adotar não deve ter por base uma questão de preferência por parte do investigador, mas sim ser efetuada por meio da identificação de uma relação entre as questões colocadas, a essência do que se pretende conhecer e o tipo de respostas que se espera providenciar, torna-se possível distinguir o carácter das pesquisas em duas classes distintas, sendo elas: as pesquisas de natureza quantitativa e as pesquisas de natureza qualitativa.

Todavia, de acordo com Daymon e Holloway, “os termos quantitativo e qualitativo não são equivalentes a positivista ou interpretativista, mas são muitas vezes baseados nos pressupostos do positivismo e do interpretativismo” (2010, p. 102), pelo que, segundo os autores, embora as “formas de pensar sobre o mundo social não possam ser diretamente traduzidas em métodos de pesquisa específicos, alguns dos seus dogmas e princípios são frequentemente seguidos por investigadores quantitativos e qualitativos” (2010, p. 103), seguindo um “caminho que se ajusta à sua visão do mundo e aos pressupostos ontológicos e epistemológicos a ela vinculados” (*idem, ibidem*).

Neste sentido, Richardson defende que “o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas” (1999, p. 70), implicando o recurso a medidas previamente estabelecidas que resultem na obtenção de dados de carácter quantificável de modo que estes sejam suscetíveis de estabelecer conclusões seguras e viáveis.

Por outro lado, Richardson sustenta que “a abordagem qualitativa de um problema (...) se justifica, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenómeno social” (1999, p. 79), ao passo que, contrariamente ao anterior, o seu emprego não é sustentado por medidas, quantificações ou técnicas estatísticas, mas sim por meio de dados de carácter qualificável que permitam a compreensão da essência de determinado fenómeno por meio da perceção dos diversos atores sociais envolvidos.

Assim sendo, Reichardt e Cook (1986), salientam as características que usualmente são atribuídas às pesquisas de ambas as naturezas e que, por sua vez, as distinguem entre si, afirmando

que o paradigma quantitativo postula uma conceção global positivista, hipotético-dedutiva, particularista, orientada para os resultados, como é própria das Ciências Naturais, enquanto o paradigma qualitativo postula uma conceção global fenomenológica, indutiva, estruturalista, subjetiva e orientada para o processo,

como é própria da Antropologia Social (como citado em Carmo & Ferreira, 1998, p. 177).

Posto isto, enquanto as pesquisas de natureza quantitativa têm como objetivo “a generalização dos resultados a uma determinada população em estudo a partir da amostra, o estabelecimento de relações causa-efeito e a previsão de fenómenos” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 178), nas investigações cuja natureza é de carácter qualitativo “a preocupação central não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados” (Bogdan & Bicklen, 1994, p. 66).

Porém, apesar da aparente dicotomia existente entre a investigação quantitativa/qualitativa, autores como Reichardt e Cook (1986), acreditam que “um investigador para melhor resolver um problema de pesquisa não tem que aderir rigidamente a um dos dois paradigmas, podendo mesmo escolher uma combinação de atributos pertencentes a cada um deles” (como citado em Carmo & Ferreira, 1998, p. 176), bem como, segundo os mesmos, “também não é obrigado a optar pelo emprego exclusivo de métodos quantitativos ou qualitativos e no caso da investigação assim o exigir, poderá mesmo combinar o emprego dos dois tipos de métodos” (*idem, ibidem*).

Em suma, considerando as particularidades que caracterizam os diferentes paradigmas e a respetiva natureza das pesquisas a eles amplamente associados, torna-se por vezes importante observar as investigações levadas a cabo de forma não convencional tendo em conta diferentes pontos de vista que podem, quiçá, passar pelo recurso simultâneo a todas as possibilidades disponíveis, sendo que cada projeto assumido pelo investigador é orientado por aquilo que o próprio deseja alcançar bem como pelo quão disposto este se encontra em perscrutar o conhecimento que procura.

Por fim, tal como salientam Daymon e Holloway “quando uma variedade de metodologias e perspetivas teóricas são empregadas por investigadores que trabalham numa disciplina académica, então novos conhecimentos são gerados e a disciplina é capaz de progredir no seu desenvolvimento” (2010, p. 4), sendo precisamente este o objetivo basilar da presente investigação, uma vez que, segundo os mesmos autores, “um estudante de investigação tem um papel a desempenhar neste processo de desenvolvimento do conhecimento, não só para si, mas também para futuros profissionais, académicos e alunos” (*idem, ibidem*).

4.2 - Prática de Investigação

Cada prática de investigação “possui vantagens e desvantagens peculiares, dependendo de três condições: o tipo de questão de pesquisa; o controlo que o investigador possui sobre os reais eventos comportamentais e o foco nos fenómenos contemporâneos em oposição aos históricos” (Yin, 2003, p. 1).

Assim sendo, confrontando os aspetos enfatizados pelo autor com as diversas estratégias de pesquisa existentes, a prática investigativa que melhor se adequa à investigação em causa passa pela concretização de um estudo de caso, fundamentando-se este em grande espectro pelo facto do investigador não ter a possibilidade de exercer qualquer tipo de controlo sobre os acontecimentos em análise.

Neste sentido, sendo esta uma abordagem empírica que “investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real” (Yin, 2003, p. 13), justificasse o recurso ao estudo de caso como prática da presente investigação, na medida em que a pandemia instalada a nível mundial causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2) se caracteriza como sendo o fenómeno que assola o mundo hodierno, bem como a crise económica por si provocada se manifesta como sendo o contexto real vivenciado pela grande maioria do tecido empresarial português.

Assim, conforme Daymon e Holloway (2010), o estudo de caso ao ser aplicado a uma abordagem de pesquisa caracteriza-se essencialmente por explorar de forma detalhada, descritiva e em profundidade; por limitar as suas barreiras em termos de tempo e de espaço; por focar a sua atenção não só em eventos verídicos em tempo real e/ou em retrospectiva, como também naquilo que é visto como certo, significativo e invulgar; por possibilitar a utilização de múltiplas fontes de informação e de diversas perspetivas; por possuir uma visão holística, examinando relações e conexões bem como por contribuir para a construção e/ou testagem de teoria.

Desta forma, com base na essência destas mesmas características, verifica-se que os estudos de caso parecem, a *priori*, herdar as propriedades atribuídas às pesquisas de natureza qualitativa. Todavia, Yin esclarece que “o contraste entre as evidências quantitativas e qualitativas não distingue as várias estratégias de pesquisa” (2003, p. 14) e, portanto, “a estratégia de estudo de caso não deve ser confundida com ‘pesquisa qualitativa’” (*idem, ibidem*), sendo a natureza do estudo passível de divergir conceptualmente consoante o enquadramento epistemológico do investigador ou até possuir um carácter multiparadigmático em foco.

Além disso, ainda que os atributos do estudo de caso apontem com mais ênfase para um espectro tendencialmente qualitativo, Daymon e Holloway clarificam que “os estudos de caso diferem de outras abordagens qualitativas devido ao seu foco específico e profundo de um fenómeno no seu ambiente natural, sendo um objeto de interesse por direito próprio” (2010, p. 114).

À semelhança de todas as investigações empíricas, também o estudo de caso possui um desenho de pesquisa, que pode ser implícito ou explícito, e que passa essencialmente pela definição do caminho a percorrer entre aquilo que se procura indagar até às conclusões que são obtidas, ou seja, “é a lógica que liga os dados a serem recolhidos (e as conclusões a serem retiradas) às questões iniciais” (Yin, 2003, p. 20). Neste sentido, Merriam (1988) evidencia as componentes que possuem especial relevo aquando da elaboração do desenho de pesquisa de um estudo de caso, afirmando que “primeiramente o investigador deverá definir o problema de investigação (...) seguidamente formulará as questões de investigação (...) e a escolha da unidade de análise ou ‘caso’ é o passo seguinte” (como citado em Carmo & Ferreira, 1998, p. 217).

No que concerne ao problema de investigação, cuja índole respeita à natureza concreta do estudo em causa, Merriam (1988) salienta que este “será com frequência proveniente da própria experiência ou de situações ligadas à vida prática, mas que pode também resultar de deduções a partir da teoria, da revisão de literatura, ou de questões sociais ou políticas” (como citado em Carmo & Ferreira, 1998, p. 217). Assim, considerando não só a atual conjuntura do país propiciada pela crise gerada pela pandemia instalada a nível mundial, como também as incertezas quanto aos possíveis cenários relativos à extensão e duração da mesma, torna-se importante compreender, por meio do problema basilar da presente investigação - *qual o impacto da crise provocada pela pandemia de Covid-19 nas empresas de pequena e média dimensão e qual o papel da comunicação na gestão de crise das mesmas*.

Por outro lado, no que respeita às questões de investigação, que pretendem destacar os aspetos a serem observados no decorrer da pesquisa, Merriam (1988) evidencia que estas “não deverão ser muito específicas, acerca de processos e da tentativa de compreensão dos acontecimentos” (como citado em Carmo & Ferreira, 1998, p. 217). Por conseguinte, em conformidade com as especificidades da investigação em causa, é essencial apurar, através das questões que norteiam a mesma, - (i) qual o sentimento geral face ao inicial contacto com as vicissitudes ocasionadas pela pandemia; (ii) quais os impactos significativos verificados durante a crise; (iii) quais as novas estratégias

adotadas, nomeadamente no que aos canais de comunicação diz respeito, face ao combate das adversidades emergentes e (iv) quais os processos de reinvenção com vista à recuperação das atividades.

Seguidamente, no que tange à seleção da unidade de análise, que se refere essencialmente à determinação concreta do fenómeno que é investigado, Yin assevera que a mesma “está relacionada com a forma como as questões iniciais da pesquisa foram definidas” (2003, p. 23), sendo que a existência de apenas uma ou de mais unidades de análise podem originar, respetivamente, um estudo de caso holístico ou incorporado. Desta forma, com base nos objetivos já delineados relativamente à presente investigação, torna-se exequível estabelecer a unidade de análise em causa como sendo o impacto da crise provocada pela pandemia, ao passo que a gestão da sua comunicação se enquadra num subtópico contextual que é abrangido como parte integrante da investigação e, por conseguinte, constitui-se igualmente uma outra unidade de análise, tornando o estudo de caso em questão uma pesquisa incorporada.

Uma vez determinadas as componentes para a elaboração do desenho de pesquisa de um estudo de caso, ressalva-se que o mesmo não envolve somente a tomada de decisões quanto à orientação global da investigação, implicando paralelamente a definição da singularidade ou pluralidade da sua natureza, tal como corrobora Yin ao afirmar que “a pesquisa de um estudo de caso pode incluir estudos de caso únicos ou múltiplos” (2003, p. 14). Assim, Daymon e Holloway reconhecem que “um projeto de estudo de caso único oferece a oportunidade de realizar uma exploração profunda (mas limitada) de um fenómeno específico” (2010, p. 119), ao passo que, segundo os mesmos “o uso de dois ou mais estudos de caso permite identificar características distintas explorando semelhanças e contrastes entre os casos” (*idem, ibidem*).

Seguindo esta linha de pensamento, ao elaborar um estudo de caso o investigador não só carece de optar por quantos casos investigar mas também por qual ou quais eleger, podendo esta escolha ser realizada por meio de razões práticas, nas quais o interesse recai exclusivamente sobre o caso particular, ou por via de razões instrumentais, onde o caso em si possui um carácter mais secundário, servindo como um meio para a compreensão de um problema mais amplo, tal como explicam Daymon e Holloway ao definirem que a seleção do caso pode ocorrer “porque é o ambiente mais conveniente ou acessível para explorar o tópico de pesquisa” (2010, p. 121) ou “porque permite concentrar em situações problemáticas a partir de uma estrutura teórica específica” (*idem, ibidem*).

Neste sentido, dado que o interesse maioritário da presente investigação passa pela compreensão das unidades de análise anteriormente referidas face à sua inserção num caso particular, a mesma classificasse assim como sendo um estudo de caso único que incide sobre a - Nersant – Associação Empresarial da Região de Santarém - tendo esta sido selecionada por meio de motivações práticas e através de critérios não probabilísticos e intencionais, justificando-se a sua escolha com base no grande impacto que possui no Ribatejo ao atuar de forma ampla sobre vários sectores da região.

Em adição, denota-se ainda relevante salientar a importância da identificação e delimitação de barreiras do estudo de caso, limites estes que de acordo com Daymon e Holloway “dizem respeito ao local e ao tempo” (2010, p. 122). Assim sendo, quanto ao local, os autores indicam que “se o caso for uma empresa é preciso descrever a organização” (2010, p. 123) e, como tal, a associação em análise é exposta no capítulo seguinte por forma a delimitar o caso relativamente ao local da sua inserção. Por outro lado, no que concerne ao tempo, os mesmos transmitem que “o estudo de caso deve ter um início e um fim claros” (*idem, ibidem*), pelo que, apesar do carácter da presente investigação incidir maioritariamente sobre o ano civil de 2020, é feito recurso a um limite temporal de cariz mais longitudinal, objetivando-se não só a obtenção de resultados, mas também a compreensão dos processos por meio dos quais estes se alcançaram.

Ademais, independentemente das barreiras impostas por cada investigador, Yin considera também que “pode haver estudos de caso exploratórios, estudos de caso descritivos ou estudos de caso explicativos” (2003, p. 3). Desta forma, nos estudos exploratórios “o objetivo é desenvolver hipóteses e proposições pertinentes para investigação posterior” (Yin, 2003, p. 6), funcionando como uma espécie de prelúdio à investigação, ao passo que nos estudos descritivos “o objetivo da pesquisa é descrever a incidência ou prevalência de um fenómeno” (*idem, ibidem*), vocacionando-se para uma descrição rica e consistente que difere dos estudos explicativos na medida em que estes “lidam com relações operacionais que precisam de ser rastreadas ao longo do tempo, em vez de meras frequências” (*idem, ibidem*), adaptando-se assim a situações nas quais se procura explicitamente o motivo que melhor justifica o fenómeno estudado bem como todas as suas relações causais.

Posto isto, salienta-se a importância da implementação de técnicas que promovam confiabilidade nos estudos conduzidos, afirmando Yin que “quatro testes têm sido comumente utilizados para estabelecer a qualidade de qualquer pesquisa empírica” (2003, p. 33), sendo eles: testes de validade do construto, de validade interna, de fiabilidade e de

validade externa. De acordo com Yin (2003), a validade do construto é obtida através do estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo; já a validade interna, por sua vez, é adquirida por meio da determinação de uma relação causal, segundo a qual certas condições conduzem a outras distintas; quanto à fiabilidade, poder-se-á obter via demonstração de que os resultados obtidos seriam os mesmos caso outro investigador procedesse à condução do mesmo estudo e, por último, os testes de validade externa, cuja verificação é alcançada mediante a definição da possibilidade de generalização dos resultados obtidos a outras situações, sendo esta questão ainda muito debatida no mundo académico no que concerne especificamente aos estudos de caso.

Em suma, considerando que a componente final da elaboração de uma investigação diz respeito tanto à elaboração do relatório correspondente como à disseminação dos resultados obtidos, Yin (2003) assinala cinco atributos que demonstram a qualidade de um bom estudo de caso, devendo este ser relevante para a área do saber em questão, completo na sua essência, considerar perspectivas de explicação alternativas, demonstrar uma recolha de dados adequada e suficiente e, além disso, ser apresentado de forma a motivar o leitor a dar continuidade à sua apreciação.

Por fim, Carmo e Ferreira sugerem ainda que

a revisão de literatura respeitante à área de estudo, quer de natureza teórica, quer de natureza investigativa, constitui um componente fundamental do processo de investigação, pois poderá contribuir para a conceptualização do problema, a realização do estudo e a interpretação dos resultados (1998, p. 218),

sendo destarte exposto nos capítulos iniciais da presente dissertação, as fundamentações teóricas que se encontram na base das temáticas elementares que constituem as unidades de investigação do estudo de caso aqui apresentado.

4.3 - Técnica de Recolha e Tratamento de Dados

De acordo com Campbell e Fiske (1959), “para obter construções úteis e hipoteticamente realistas são necessários múltiplos métodos que enfoquem o diagnóstico de um mesmo construto a partir de pontos de observação independentes” (como citado em Stake, 1999, p. 99). Assim sendo, no decorrer da elaboração de um estudo é importante que o investigador assegure a obtenção de dados suficientes e pertinentes através do recurso a técnicas de recolha de informação apropriadas e, para tal, Patton (1990) indica que “uma forma de tornar um plano de investigação mais ‘sólido’ é através

da triangulação de dados (...), isto é, o uso de uma variedade de fontes num mesmo estudo” (como citado em Carmo & Ferreira, 1998, p. 183).

Nas palavras de Stake, “quando falamos de métodos em estudos de caso, referimo-nos principalmente à observação, à entrevista e à revisão de documentos” (1999, p. 99), contudo, o autor refere igualmente que “cada investigador deve experimentar os métodos que tornam eficaz a compreensão e descrição do seu caso” (1999, p. 57) e, como tal, as técnicas de recolha de dados utilizadas na presente investigação passam somente pela entrevista e pela revisão documental, uma vez que a observação, sendo um processo cuja essência passa por “definir um papel que o observador possa assumir e que lhe permita permanecer no campo ou no seu limite e observá-lo ao mesmo tempo” (Flick, 2007, p. 149), não se manifesta como sendo uma técnica de viável execução considerando as medidas de contingência impostas à população em geral com vista ao controlo da pandemia sobre a qual o estudo de caso em questão incide.

Neste sentido, no que concerne à entrevista, Richardson refere que

o termo é construído a partir de duas palavras, entre e vista; vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo; entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas; portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas (1999, pp. 207-208).

Paralelamente, também Bogdan e Biklen indicam que esta “consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais, dirigida por uma das mesmas com o objetivo de obter informações sobre a outra” (1994, p. 134). Por outras palavras, a entrevista pode ser definida como sendo um diálogo assimétrico entre dois indivíduos, no qual o entrevistador solicita informações pertinentes para a sua investigação e, por sua vez, o entrevistado fornece respostas para as questões solicitadas de modo que, após uma adequada sistematização e interpretação dos dados recolhidos, o entrevistador possa extrair as suas conclusões relativamente ao estudo que dirige.

Desta forma, conforme Daymon e Holloway, existem diferentes tipos de entrevistas que não só se distinguem por meio da forma como são executadas, como também pelo grau de frequência com que habitualmente são utilizadas, portanto:

a entrevista individual com perguntas e respostas é a forma mais comum; os grupos focais, contudo, são amplamente usados (...) e são grupos de pessoas

entrevistadas por um ou mais investigadores; menos comum como método de entrevista é a investigação narrativa, onde as histórias ou narrativas dos participantes são analisadas (2010, p. 222),

sendo a entrevista individual a selecionada para a concretização do presente estudo de caso, tendo esta contado com a participação de António Campos, Presidente da Comissão Executiva da Nersant – Associação Empresarial da Região de Santarém.

Carmo e Ferreira salientam que “de acordo com as múltiplas situações em que podem ocorrer, as entrevistas assumem diversos formatos de modo a adequar-se convenientemente às contingências do ambiente” (1998, p. 129), existindo portanto um contínuo de géneros de entrevistas que podem ser conduzidas pelo investigador e que variam consoante o seu grau de estruturação, isto é, desde as não estruturadas às mais estruturadas, sendo que, na perspetiva de Bogdan e Biklen “não é preciso optar por um dos partidos, a escolha recai num tipo particular de entrevista baseada no objetivo da investigação” (1994, p. 136). Desta forma, considerando a natureza do estudo em causa, aquela que melhor se enquadra nos propósitos pretendidos consiste na entrevista semiestruturada, na qual “as perguntas estão contidas num guião de entrevista (e não num ‘cronograma de entrevista’), com foco nas questões ou áreas temáticas a serem cobertas e nas linhas de investigação a serem seguidas” (Daymon & Holloway, 2010, p. 225), sendo o objetivo primordial a compreensão da perspetiva do entrevistado e a promoção de uma criação colaborativa de informações significativas para a problemática em estudo.

Por conseguinte, as entrevistas semiestruturadas têm vindo a adquirir destaque e a suscitar um crescente interesse por parte dos investigadores, justificando Flick que “esse interesse está associado à expectativa de que os sujeitos entrevistados tenham mais probabilidade de expressar as suas opiniões numa situação de entrevista elaborada de forma relativamente aberta do que numa entrevista estruturada ou num questionário” (2007, p. 89), não se seguindo assim uma ordem pré-estabelecida aquando da exposição das questões, de forma a garantir não só uma maior flexibilidade na colocação das mesmas consoante o rumo da entrevista, mas também o encaixe destas em momento oportuno com base nas respostas obtidas por parte do entrevistado.

Todavia, independentemente do seu grau de estruturação, Carmo e Ferreira indicam que habitualmente a situação inicial de uma entrevista se baseia na “presença de dois interlocutores cuja interação apresenta áreas livres muito reduzidas, áreas cegas relativamente grandes e áreas secretas igualmente extensas” (1998, p. 126), pelo que em

termos gerais, segundo os mesmos, “o objetivo de qualquer entrevista é abrir a área livre dos dois interlocutores no que respeita à matéria da entrevista, reduzindo, por consequência, a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador” (*idem, ibidem*), sendo que, para que tal suceda, o fomento de uma boa relação logo a partir do contacto inicial entre o investigador e o participante e a sua continuidade ao longo de todo o estudo torna-se um elemento crucial para o sucesso da investigação.

Por este ângulo, aquando do recurso à entrevista como técnica de recolha de dados, surge a necessidade de se ter em consideração vários aspetos relativos ao antes, ao durante e ao depois da concretização da mesma. Nesta perspetiva, e no que respeita às etapas precedentes à realização de uma entrevista, a definição de objetivos, a construção do guião, a escolha do entrevistado e a preparação do mesmo são fatores que se assumem como sendo de extrema importância, tendo estes sido colocados em prática no que respeita ao planeamento da entrevista referente ao presente estudo de caso, tal como é demonstrado e explicitado de seguida.

Assim sendo, no que concerne ao primeiro e segundo fatores mencionados, Carmo e Ferreira referem que “após a definição clara e rigorosa dos objetivos da entrevista, há que os operacionalizar em perguntas adequadas às metas” (1998, p. 134), pelo que, com base nos objetivos de investigação previamente delineados, foram formuladas questões que procuram na sua essência encontrar respostas para cada um dos mesmos, tais como:

Objetivo (i) – Compreender qual o sentimento geral face ao inicial contacto com as vicissitudes ocasionadas pela pandemia.

- Qual o sentimento geral da Nersant face ao inicial contacto com as restrições ocasionadas pelo surgimento da pandemia em Portugal?
- Com os seus vastos anos de presença no mercado, a Nersant já tinha passado, em algum momento, por uma situação de crise com esta amplitude?
- Foi realizado algum tipo de monitorização da crise e dos seus impactos diretos ou indiretos na Nersant? Em caso afirmativo, de que forma?

Objetivo (ii) – Compreender quais os impactos significativos verificados durante a crise.

- Tendo em conta que a Nersant atua de forma ampla na região, foram sentidas contingências específicas consoante o sector de atuação?
- Sendo esta uma crise cujas repercussões são transversais ao nível social, económico e sanitário, algum dos mesmos se destaca no que respeita aos impactos gerados sobre a Nersant?

Objetivo (iii) – Compreender quais as novas estratégias adotadas, nomeadamente no que aos canais de comunicação diz respeito, face ao combate das adversidades emergentes.

- Considerando que a comunicação é uma forte aliada à gestão de crises, a Nersant constituiu alguma equipa destinada a essa finalidade? Em caso afirmativo, qual o perfil dos seus membros?
- Quais foram as principais ações de comunicação levadas a cabo pela Nersant face ao combate das adversidades emergentes?
- No que respeita aos canais de comunicação utilizados, a Nersant encontrava-se previamente preparada para comunicar eficazmente durante a crise?

Objetivo (iv) – Compreender quais os processos de reinvenção com vista à recuperação das atividades.

- Considerando os avanços e recuos potenciados pela pandemia, quais as estratégias adotadas pela Nersant por forma a superar a crise adveniente?
- Quais foram as principais aprendizagens e alterações às práticas, adquiridas e concretizadas pela Nersant, com vista a encarar as vagas que se sucederam?
- Em remate, face à crise multidimensional vivenciada no último ano e gerada pelo contexto pandémico, quais foram as principais mudanças na Nersant?

Já no que se refere ao terceiro e quarto fatores indicados, Carmo e Ferreira apontam que “a escolha do futuro entrevistado deve ser adequada aos objetivos da pesquisa” (1998, p. 134), bem como “a fim de garantir a sua disponibilidade no ato da entrevista é aconselhável, sempre que possível, contactá-lo previamente” (*idem, ibidem*). Assim sendo, foi estabelecido um contacto antecipado com o participante já referenciado - António Campos -, por forma não só a expor as motivações que conduziram à escolha da associação que o mesmo representa, como também o valor acrescentado que a sua participação concede à investigação em curso dada a sua ampla ligação às temáticas em análise. A par desta situação, também este contacto inicial serviu como meio para proceder à definição da data e hora para a concretização da entrevista, tendo esta sido agendada e posteriormente concretizada no dia 15 de Julho de 2021, pelas 10 horas do período matinal, alcançando a duração aproximada de 45 minutos, denotando-se relevante salientar que a mesma teve lugar via online de modo síncrono sob a forma de videoconferência, situação ocasionada pelas contingências a que a sociedade está sujeita devido à conjuntura pandémica sobre a qual o presente estudo se fundamenta.

Por outro lado, a respeito dos aspetos relativos ao decorrer de uma entrevista, estes centram-se essencialmente não só na prática de uma escuta ativa, “transmitindo a ideia de que o investigador valoriza as informações que lhe estão a ser comunicadas” (Daymon & Holloway, 2010, p. 231), como também no controlo do fluxo de informação que “ajuda a reduzir a ambiguidade tanto para o investigador como para o participante” (Daymon & Holloway, 2010, p. 230), sendo este último um elemento fundamental para a manutenção do equilíbrio entre a possível inibição inicial por parte do entrevistado face ao progressivo aumento da sua confiança com o decurso da entrevista.

Por último, quanto ao depois, Carmo e Ferreira salientam que “após a entrevista é sempre útil registar as observações sobre o comportamento verbal e não verbal do entrevistado, bem como sobre o ambiente em que a mesma decorreu” (1998, p. 136), sendo esta posição corroborada por Daymon e Holloway ao indicarem que “as palavras do participante devem ser preservadas com a maior precisão possível” (2010, p. 232) e, para tal, segundo os mesmos, “a gravação de áudio é útil porque permite capturar as palavras exatas da entrevista, incluindo as perguntas; o que significa que as respostas e as palavras utilizadas não são esquecidas posteriormente” (2010, p. 233).

Seguindo esta linha de pensamento, Daymon e Holloway salientam que “os dados mais completos e ricos são obtidos com a transcrição literal das entrevistas” (2010, p. 234), sugerindo que “o processo de ouvir as gravações e ler as transcrições tornará o investigador sensível aos dados” (*idem, ibidem*), tendo sido precisamente este o método aplicado à entrevista efetuada no âmbito do estudo de caso em questão, sendo a transcrição das respostas obtidas apresentada tanto por etapas no respetivo capítulo de análise, como anexada de modo integral à presente dissertação (apêndice ii).

Posto isto, para além das já referidas técnicas, também a revisão de documentos se inclui no leque de meios utilizados para a obtenção de informações pertinentes aquando da concretização de um estudo de caso, seja com vista à sua contextualização, ao aumento do conhecimento ou à validação de evidências de outras fontes de informação - tal como anteriormente mencionado a respeito da triangulação de dados.

Assim sendo, de acordo com Daymon e Holloway, “documentos consistem em palavras e imagens em formas escritas, impressas, visuais, multimédia e digitais (...) e, portanto, são artefactos de comunicação social criados por indivíduos ou organizações para consumo pessoal ou público” (2010, p. 277). Todavia, apesar da diferenciação existente na conceitualização teórica dos instrumentos investigativos, Stake defende que “a recolha de dados mediante o estudo de documentos segue o mesmo esquema de

raciocínio que a observação e que a entrevista” (1999, p. 66) contudo, em contrapartida, Daymon e Holloway sugerem que “em muitos casos, esses dados são mais abrangentes que as evidências que podem ser adquiridas a partir das entrevistas ou dos questionários realizados num curto período de tempo” (2010, p. 278).

Neste espectro, Stake esclarece que “os documentos servem como substitutos dos registos de atividades que o investigador não pode observar diretamente” (1999, p. 66), sendo esta posição corroborada por Daymon e Holloway ao justificarem que “isso ocorre porque os documentos abrangem o tempo, permitindo que se rastreie processos históricos ou se reconstrua eventos passados e processos em andamento que não estão disponíveis para observação direta” (2010, p. 278). Por outras palavras, o recurso à revisão documental permite em larga escala que o investigador identifique quais os fatores que no decorrer do tempo ocasionaram a tomada de determinadas decisões bem como as motivações que justificaram o percurso das ações colocadas em prática, sendo justamente este um dos motivos pelos quais esta técnica de recolha de dados, concomitantemente à entrevista, foram os instrumentos selecionados para a elaboração do estudo de caso que aqui se apresenta.

Ademais, a respeito da análise e interpretação dos dados recolhidos, embora sejam conceitos intimamente relacionados, estes são processos que divergem a nível conceitual, sendo esta distinção realizada por Gil ao indicar que

a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação; já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (2008, p. 156).

Deste modo, “os processos de análise e interpretação variam significativamente em função do plano de pesquisa (...) nos estudos de caso não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação” (Gil, 2008, p. 156), pelo que, em termos gerais, Miles e Huberman (1994) listam três etapas que habitualmente são seguidas aquando da análise de dados, sendo elas: a redução, que “consiste no processo de seleção e posterior simplificação dos dados” (como citado em Gil, 2008, p. 175); a apresentação, que “consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar uma análise sistemática” (*idem, ibidem*) e a conclusão/verificação, que “requer a revisão dos dados

tantas vezes quantas forem necessárias para verificar as conclusões emergentes” (como citado em Gil, 2008, p.176).

Por fim, Tesch (1990) evidencia que “a análise não é a última fase do processo de pesquisa (...) a rigor, o processo de análise inicia-se no momento da própria recolha de dados” (*idem, ibidem*), tendo sido precisamente este o procedimento adotado no decorrer de todo o processo de recolha de dados por meio das técnicas implementadas ao estudo de caso proposto na presente investigação.

4.4 – Objeto de Estudo

4.4.1 - Cultura Organizacional da Nersant

Segundo Gomes (1994) “se cada organização tem uma cultura, isto é, uma história, um percurso que a distingue e identifica; a outro nível, toda e qualquer organização é uma cultura, ou seja, uma realidade simbolicamente construída, socialmente construída, interactivamente mantida, comunicativamente efetuada” (como citado em Ruão, 2016, p. 72). Neste sentido, indagando uma descrição efetiva do conceito de cultura organizacional, Schein (1992) elucida que este diz respeito a

um padrão de pressupostos básicos partilhados, que um grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna e que resultaram de tal forma bem que foram considerados válidos e, portanto, são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (como citado em Ruão, 2016, p. 66).

Assim sendo, no que concerne à cultura organizacional da Nersant - Associação Empresarial da Região de Santarém, cuja autonomia jurídica foi adquirida em 1989, tendo esta sido fundada no ano anterior como delegação da Associação Industrial Portuguesa, esta é uma associação sem fins lucrativos constituída ao abrigo da lei civil.

Sendo a principal associação empresarial do distrito, em virtude da dinamização e realização de iniciativas concretas atestantes da forte capacidade empreendedora dos seus corpos sociais, a Nersant encontra-se sediada em Torres Novas, contando com uma ampla cobertura regional proporcionada pelos vários núcleos distribuídos por toda a região, sendo eles: o núcleo de Abrantes (construído em 1995), o núcleo da Região do Sorraia (construído em 1995), o núcleo de Santarém (construído em 1996), o núcleo do Cartaxo (construído em 1997) e o núcleo de Ourém (construído em 2000).

Assumindo-se como entidade interveniente no desenvolvimento regional, a associação possui como objetivos primordiais, não só melhorar e reforçar de forma constante a envolvente empresarial da região e a sua competitividade, como também promover e estimular a iniciativa privada e o desenvolvimento tanto da economia de mercado como das atividades económicas distritais.

Neste sentido, com vista à prossecução dos seus objetivos, a Nersant não só possui uma ampla listagem de projetos cofinanciados pela União Europeia, como também tem vindo a desenvolver um vasto conjunto de outros projetos direcionados para o incremento de certificação de sistemas de gestão de qualidade, para o fomento da cooperação empresarial, para o incentivo ao empreendedorismo, para o estímulo à inovação e ao desenvolvimento tecnológico bem como para o impulso à internacionalização, sendo denominador comum a todos estes âmbitos a prestação de apoio ao tecido empresarial regional.

A par de todos os projetos que se encontram sob a alçada da Nersant, a mesma caracteriza-se ainda por ser uma entidade formadora certificada pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho que tem vindo a assumir um papel preponderante em toda a região, concebendo e implementando atividades formativas no domínio da qualificação do capital humano das empresas e do conseqüente incremento de valor às organizações, através da oferta de um conjunto alargado de formações para empresários/gestores, de formações modulares certificadas para ativos, de formações à medida, de formações de ação, de formações pedagógicas iniciais de formadores, de formações para ativos de empresas e até mesmo para ativos da economia social.

Por outro lado, a associação conta igualmente com serviços em diversas áreas de atuação, nomeadamente no que diz respeito ao aluguer de equipamentos e instalações, à concessão de apoio jurídico, à divulgação de bolsas de emprego, à organização de seminários, feiras e certames e ainda à disponibilização de um portal de negócios.

No que tange a outros envolvimento, por meio da reconversão de um dos principais edifícios da antiga Escola Prática de Cavalaria de Santarém e da requalificação do ex-edifício do Centro de Recuperação Infantil Ouriense, possibilitadas por meio de parcerias levadas a cabo entre a associação e os respetivos municípios, a Nersant é também responsável pela criação da Startup Santarém (inaugurada em 2016) e da Startup Ourém (inaugurada em 2019), sendo estes centros caracterizados por reunirem todas as condições necessárias para o acolhimento de empreendedores e para a instalação, incubação e aceleração de empresas, contando atualmente - em incubação física, *coworking* e

incubação virtual - com um total cumulativo, à presente data, de 50 negócios recém-constituídos ou em fase de desenvolvimento.

Concernente a aspetos de carácter comunicacional, a Nersant caracteriza-se pela sua aposta de forma intensiva na atualização diária da área de notícias do seu portal (www.nersant.pt), na qual não só são divulgadas novidades pertinentes para o mundo empresarial como também informações que advêm de notas de imprensa realizadas pela associação, cujo intuito passa por promover junto dos meios de comunicação social as suas atividades de apoio ao tecido empresarial da região, sendo estas mesmas notícias partilhadas analogamente, em paralelo com outras necessidades específicas de divulgação, nas suas páginas de redes sociais, das quais fazem parte o LinkedIn ([linkedin.com/company/nersant](https://www.linkedin.com/company/nersant)), o Instagram ([instagram.com/nersantae](https://www.instagram.com/nersantae)), o Facebook ([facebook.com/nersant](https://www.facebook.com/nersant)) e o Twitter (twitter.com/nersant).

Para além destes meios, a associação é também responsável pela redação, criação e envio via subscrição de três newsletters da sua autoria, intituladas “Novidades”, “Nersant Social” e “Nersant Business” bem como de uma revista denominada “Ribatejo Invest”, uma publicação mensal especializada na área dos negócios, cuja distribuição é realizada gratuitamente objetivando promover a economia regional por meio da cedência de um lugar de destaque aos serviços e produtos dos agentes económicos regionais.

Por fim, denota-se importante ressaltar que ao abarcar uma estrutura associativa que confere regalias e benefícios às empresas associadas, a Nersant caracteriza-se ainda por constituir e administrar fundos com o intuito de fazer face às necessidades emergentes dos seus filiados, demonstrando disponibilidade para celebrar contratos de associação quer em participação quer em consórcio bem como para participar no capital de quaisquer sociedades comerciais, sejam em agregados complementares ou em agrupamentos internacionais de interesse económico.

4.4.2 - Identidade Organizacional da Nersant

Tal como clarifica Ruão, “entendemos a identidade organizacional como o concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável” (2001, p. 3), acrescentando ainda que “é sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos seus públicos internos ou externos” (*idem, ibidem*).

Desta forma, seguindo a mesma linha ideológica, Shein (1992) refere que “a identidade de um grupo é sempre constituída por padrões partilhados de pensamento, crenças, sentimentos e valores que resultam de pressupostos culturais” (como citado em Ruão, 2016, p. 75) pelo que, importa que as empresas no decorrer do processo de atribuição de sentido à sua identidade, definam concretamente três aspetos distintos, sendo eles: os seus valores, que se baseiam nos princípios éticos que orientam as suas ações; a sua visão, que se refere aos objetivos a serem alcançados e a sua missão, que passa pelos propósitos institucionais que marcam a razão da sua existência.

Assim sendo, com os seus valores centrados no fortalecimento da motivação dos seus colaboradores - favorecendo a responsabilidade, a autonomia e o aumento de competências - a Associação Empresarial da Região de Santarém possui como visão não só alcançar com êxito a prestação de serviços quer aos seus associados quer à região, mas também garantir a efetivação de uma gestão mais eficaz por meio do fomento de um canal de informação/comunicação tangente a todos os seus departamentos.

No que concerne à sua missão, a Nersant procura promover o desenvolvimento económico do Ribatejo, sendo este motivado tanto pela prestação de serviços nas mais diversas vertentes de atuação, como por meio da dinamização de projetos de apoio à atividade empresarial da região bem como de toda a sua envolvente.

Ademais, a Nersant usufrui ainda de um sistema de gestão de qualidade transversal a toda a identidade organizacional, uma vez que os seus valores, a sua visão e sua missão, conjuntamente, conduzem de forma eficaz à implementação de um modelo de gestão por objetivos, fundamental para a melhoria contínua da organização funcional da associação.

4.4.3 - Estrutura Organizacional da Nersant

De acordo com Ruão o planeamento estrutural de uma organização “inclui o arranjo de níveis, divisões e departamentos, bem como responsabilidades, posições de função ou descrições de funções” (2016, p. 49) e, como tal, uma adequada planificação da estrutura organizacional permite às empresas uma eficaz prossecução dos objetivos estratégicos previamente delineados pelas próprias.

Neste sentido, a Associação Empresarial da Região de Santarém possui um leque de órgãos sociais dos quais se destacam a assembleia geral, o conselho geral, a direção, o conselho fiscal e as respetivas direções dos núcleos regionais, sendo cada um destes mesmos corpos compostos por um presidente, vice-presidente, secretários, tesoureiros e

vogais, constituídos na sua totalidade por membros da estrutura associativa eleitos trienalmente e cujas funções se encontram regulamentadas estatutariamente.

Paralelamente aos mencionados órgãos, que possuem na sua essência naturezas distintas bem como competências e atribuições igualmente díspares, a estrutura organizacional da Nersant, na sua íntegra, é identicamente formada por centros de responsabilidade distinguíveis entre si, sendo a sua organização categórica apresentada no organograma que se encontra em anexo (apêndice i).

Capítulo 5 – Análise e Tratamento de Dados

“A análise de conteúdo oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não-dito), retido por qualquer mensagem.”

(Bardin, 2002, p. 9)

5.1 - Dados Recolhidos em Entrevista

De acordo com Berelson (s/d) a análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação dessas mesmas comunicações” (como citado em Bardin, 2002, p. 36). Como tal, após a transcrição e leitura atenta das respostas obtidas na entrevista realizada para fins da presente investigação, importa analisar as mesmas objetivamente por forma a possibilitar a obtenção de conclusões fidedignas, pelo que, a criação de tabelas referentes ao conjunto de questões previamente contempladas em cada objetivo de investigação e a sua posterior análise em agrupamentos, se traduz no método que aparenta ser mais eficaz aquando do tratamento dos dados recolhidos para o estudo do conteúdo em causa.

Neste sentido, são abaixo apresentadas quatro tabelas distintas acompanhadas pelas sínteses das respostas providenciadas pelo entrevistado a cada conjunto de questões que compõem os objetivos definidos, sendo importante salientar que este método de descodificação de dados é útil, na medida em que permite sintetizar e unir várias questões como sendo parte integrante de um objetivo geral que, por sua vez, na totalidade de objetivos existentes, permitirá alcançar as conclusões finais da presente dissertação.

Assim sendo, no que concerne ao conjunto das três primeiras questões, evidenciadas na tabela que se segue, o principal objetivo das mesmas passa, fundamentalmente, por compreender qual o sentimento geral da associação regional face ao inicial contacto com as vicissitudes ocasionadas pela pandemia.

Objetivo I - Compreender qual o sentimento geral face ao inicial contacto com as vicissitudes ocasionadas pela pandemia.	
Questão 1	Qual o sentimento geral da Nersant face ao inicial contacto com as restrições ocasionadas pelo surgimento da pandemia em Portugal?

Questão 2	Com os seus vastos anos de presença no mercado, a Nersant já tinha passado, em algum momento, por uma situação de crise com esta amplitude?
Questão 3	Foi realizado algum tipo de monitorização da crise e dos seus impactos diretos ou indiretos na Nersant? Em caso afirmativo, de que forma?

TABELA 1 - AGRUPAMENTO DE QUESTÕES DO OBJECTIVO I

Desta forma, com base nas respostas obtidas, António Campos - o entrevistado - revelou que a Nersant tem vindo a passar ao longo dos anos por várias crises mas que, no entanto, esta em concreto foi uma para a qual nenhuma organização estava preparada, tendo a organização tomado medidas não só do ponto de vista interno, nomeadamente através da adoção de um regime de trabalho em espelho por forma a respeitar as normas gerais impostas pelo governo, como também ao nível externo, por meio da prestação constante de informações às suas empresas associadas, tendo sido criada para esta finalidade uma *task-force* interna com vista a dar resposta ao grande volume de informação a ser gerida diariamente relativamente aos desenvolvimentos da crise.

Por outro lado, o entrevistado referiu ainda que o principal sentimento da Nersant, face ao inicial contacto com a crise sanitária, passou em larga escala por apoiar as empresas que a compõe por forma a que estas não se sentissem sozinhas, tendo sido realizados vários inquéritos evolutivos, com vista a acompanhar e monitorizar os pontos de situação vivenciados pelas suas empresas associadas relativamente ao estado das suas atividades económicas bem como à adoção do regime de *lay-off* por parte das mesmas.

Posto isto, no que diz respeito ao seguinte conjunto de duas questões, demonstradas na tabela abaixo, o principal objetivo das mesmas passa, essencialmente, por compreender quais os impactos significativos verificados durante a crise no seio da associação empresarial de Santarém.

Objetivo II - Compreender quais os impactos significativos verificados durante a crise.	
Questão 4	Tendo em conta que a Nersant atua de forma ampla na região, foram sentidas contingências específicas consoante o sector de atuação?
Questão 5	Sendo esta uma crise cujas repercussões são transversais ao nível social, económico e sanitário, algum dos mesmos se destaca no que respeita aos impactos gerados sobre a Nersant?

TABELA 2 - AGRUPAMENTO DE QUESTÕES DO OBJECTIVO II

Deste modo, considerando as respostas obtidas em entrevista, António Campos refere que sendo a Nersant uma entidade certificada do programa de apoio à criação do próprio emprego, a mesma tem a possibilidade de acompanhar com uma certa proximidade a atividade das pequenas e médias empresas a si associadas, denotando que os negócios constituídos pouco antes do eclodir da crise foram aqueles que sentiram maiores contingências ao nível da regulação das suas atividades, afirmando que a destruição do sistema produtivo é a pior consequência que advém de uma crise, tendo a Nersant percebido a existência de uma grande resiliência por parte das empresas na manutenção dos seus negócios consoante os meios disponíveis aos seus alcances.

Neste sentido, o entrevistado demonstrou igualmente que o ponto de vista económico é, indubitavelmente, o impacto cujas repercussões foram mais significativas quer na Nersant quer nas suas empresas associadas, independentemente de estas serem de pequena ou média dimensão, defendendo que o sector económico atua como regulador dos restantes, sendo essencial à manutenção do tecido empresarial como um todo.

Noutra perspetiva, relativamente ao conjunto das três questões seguintes, indicadas na tabela representa abaixo, o principal objetivo das mesmas passa por compreender quais as novas estratégias adotadas, nomeadamente no que aos canais de comunicação diz respeito, face ao combate das adversidades emergentes.

Objetivo III - Compreender quais as novas estratégias adotadas, nomeadamente no que aos canais de comunicação diz respeito, face ao combate das adversidades emergentes.	
Questão 6	Considerando que a comunicação é uma forte aliada à gestão de crises, a Nersant constituiu alguma equipa destinada a essa finalidade? Em caso afirmativo, qual o perfil dos seus membros?
Questão 7	Quais foram as principais ações de comunicação levadas a cabo pela Nersant face ao combate das adversidades emergentes?
Questão 8	No que respeita aos canais de comunicação utilizados, a Nersant encontrava-se previamente preparada para comunicar eficazmente durante a crise?

TABELA 3 - AGRUPAMENTO DE QUESTÕES DO OBJECTIVO III

Tendo em conta as respostas obtidas em entrevista, António Campos alude que não foi constituída nenhuma equipa destinada particularmente à gestão da comunicação efetuada em meio de crise, ficando esta ao encargo do departamento de comunicação já existente no quadro da associação, sendo que as ações de comunicação levadas a cabo

passaram em grande espectro pela continuação do normal funcionamento comunicativo, ainda que dentro de um modelo voltado exclusivamente para o digital, concretizando seminários, formações, feiras e afins por meio da digitalização dos processos que anteriormente ocorriam de forma presencial.

Ademais, o entrevistado acrescenta ainda que a Nersant já havia estabelecido em momento prévio à crise acordos para a preparação de uma plataforma de realização de atividades online e, como tal, a associação encontrava-se já com a mentalidade de que o futuro passaria precisamente pelo digital, sendo que dadas as circunstâncias potenciadas pela crise, apenas foram acelerados os processos que já se encontravam em execução.

Já a respeito do conjunto das três últimas questões, assinaladas na tabela que se segue, o principal objetivo das mesmas passa, em essência, por compreender quais os processos de reinvenção levados a cabo com vista à recuperação das atividades.

Objetivo IV - Compreender quais os processos de reinvenção da associação com vista à recuperação das suas atividades.	
Questão 9	Considerando os avanços e recuos potenciados pela pandemia, quais as estratégias adotadas pela Nersant por forma a superar a crise adveniente?
Questão 10	Quais foram as principais aprendizagens e alterações às práticas, adquiridas e concretizadas pela Nersant, com vista a encarar as vagas que se sucederam?
Questão 11	Em remate, face à crise multidimensional vivenciada no último ano e gerada pelo contexto pandémico, quais foram as principais mudanças na Nersant?

TABELA 4 - AGRUPAMENTO DE QUESTÕES DO OBJECTIVO IV

Uma vez analisadas as respostas obtidas na entrevista realizada, António Campos esclarece que a Nersant possui uma forte componente de prestação de serviços que foi perdida, dificultando a adoção de estratégias para além daquelas já mencionadas, uma vez que as suas empresas associadas têm receio da tomada de decisão para o futuro dadas as incertezas quanto à sua permanência no mercado, exemplificando que foi criada uma formação a longo prazo para empresários, que sendo destinada à elaboração de estratégias empresariais, a adesão manifestou-se aquém das expectativas.

Por fim, o representante da Nersant assume que as principais alterações se basearam sobretudo na digitalização de todos os processos não só ao nível da comunicação como também no que respeita às relações interpessoais estabelecidas em contexto laboral, sendo

prática comum da associação o acompanhamento e adaptação face à atualidade e às necessidades do momento presente.

5.2 - Dados Recolhidos em Análise Documental

Considerando que a técnica de recolha de dados inicialmente proposta não contempla somente a análise da entrevista cujos dados foram acima apresentados, importa também amplificar e/ou complementar os mesmos através da revisão documental do relatório de contas disponibilizado pela Nersant relativo ao ano civil de 2020, sendo este um veículo fundamental para uma compreensão alargada das informações recolhidas em entrevista e, conseqüentemente, para a clarificação de uma resposta efetiva à pergunta de partida que constitui o escopo da presente investigação.

Assim sendo, à semelhança do sucedido anteriormente, a análise do respetivo relatório possui por base os objetivos de investigação propostos *a priori*, traduzindo-se igualmente no método mais eficaz para a obtenção dos resultados desejados, sendo aqui analisadas as informações divulgadas a respeito das vertentes que se pretendem abranger em cada um dos quatro aspetos que compõem as bases investigativas desta dissertação.

Neste sentido, no que respeita ao sentimento geral da Nersant face ao inicial contacto com as vicissitudes ocasionadas pela pandemia, a associação - indo de encontro ao verificado em entrevista com António Campos - apenas anotou em documento oficial que no primeiro contacto com a situação de crise procurou, sobretudo, “ajudar, esclarecer e defender os interesses das empresas e da economia, propondo medidas que minimizassem os efeitos nefastos da pandemia, expressando o sentimento e as expectativas dos empresários” (Relatório de Contas Nersant, 2020, p. 13).

Por outro lado, relativamente aos impactos significativos verificados pela associação durante a crise, esta refere que 2020 foi “um ano completamente atípico e de dificuldades acrescidas em toda a economia nacional e mundial, pelo que era completamente impossível que na Nersant os efeitos não fossem extremamente sentidos devido ao seu tipo de missão de apoio às empresas” (Relatório de Contas Nersant, 2020, p. 9). Assim, de acordo com a própria associação - e de modo igualitário ao comprovado em entrevista -, os indicadores de desempenho não foram tão positivos como seria desejável, muito devido aos constrangimentos resultantes da crise pandémica que afetou em larga escala o sector económico da Nersant, sendo que “o total dos rendimentos ascendeu a 1,84 milhões de euros, com um decréscimo de 41,51% comparativamente a 2019” (Relatório de Contas Nersant, 2020, p. 10).

Noutra perspetiva, no que concerne às novas estratégias adotadas pela associação, nomeadamente no que aos canais de comunicação diz respeito, face ao combate das adversidades emergentes, a Nersant anota que “uma das situações que contribuiu para a manutenção da dinâmica associativa foi a realização de atividades online” (Relatório de Contas Nersant, 2020, p. 11), acrescentando ainda - tal como apurado em entrevista - que procurou desenvolver a sua atividade normal “utilizando as ferramentas eletrónicas para as sessões, implementando a formação online, criando um portal para feiras digitais – que tiveram um grande sucesso - e passando a contactar as empresas associadas através de telefone” (Relatório de Contas Nersant, 2020, p. 9).

Por fim, no que tange aos processos de reinvenção colocados em prática pela Nersant com vista à recuperação das suas atividades, a associação declara - à semelhança do averiguado em entrevista - que “não foi possível colocar em prática a estratégia e os objetivos definidos para este ano” (Relatório de Contas Nersant, 2020, p. 82), sendo a sua reinvenção marcada essencialmente pela continuidade das operações normais através da passagem para um modelo de negócios assente na realidade digital díspar da habitual.

Em suma, considerando que a atividade da Nersant depende diretamente das empresas a si associadas, as quais, por sua vez, vivenciaram simultaneamente um período de grande turbulência, afirma a própria associação que os meses marcados pela crise sanitária instalada a nível global, constituíram “um ano extremamente difícil para a generalidade da economia (...) e a Nersant não poderia ser uma exceção ou uma ilha neste mar de dificuldades acrescidas” (Relatório de Contas Nersant, 2020, p. 82)”, admitindo a mesma que esta situação anómala e que se espera não repetível pode ser considerada como sendo o pior momento de toda a sua história enquanto associação empresarial.

Considerações Finais

“Qualquer análise objetiva procura fundamentar impressões e juízos intuitivos, através de operações conducentes a resultados de confiança.”

(Bardin, 2002, p. 43)

Exposição de Resultados e Conclusões

Almejando a obtenção de conclusões claras e fidedignas para a questão formulada como coluna basilar da presente dissertação, importa salientar que as mesmas não foram possíveis de alcançar somente por meio da vertente metodológica de investigação adotada e da sua paralela avaliação, mas sim através dos processos realizados e apresentados ao longo do estudo como sendo partes integrantes e valiosas de um grandioso todo, denotando-se a imprescindibilidade da revisão literária e da contextualização situacional para a ampla compreensão e análise dos dados obtidos e aqui patenteados.

Desta feita, considerando que o principal objetivo da presente investigação passa pelo entendimento de quais os impactos provocados pela pandemia de Covid-19 nas empresas de pequena e média dimensão e, simultaneamente, pela perceção do papel efetivo da comunicação na gestão de crise das mesmas, nomeadamente, na Associação Empresarial da Região de Santarém, sendo esta uma das principais promotoras do desenvolvimento económico regional e um grande agente mobilizador do empreendedorismo na região, crê-se ter alcançado respostas notáveis com vista à contribuição para o estudo de uma temática tão atual como é a crise sanitária em Portugal.

Assim sendo, a crise vivenciada na generalidade do globo não originou somente uma grande devastação ao nível de saúde pública, mas sim implicações diversas em termos multidimensionais, afetando em grande espectro todos os sectores da sociedade sobretudo no que à integridade económica do tecido empresarial português diz respeito e, como tal, a Associação Empresarial da Região de Santarém, sendo parte importante desse mesmo tecido, não poderia escapar impune às adversidades potenciadas pela crise.

Neste sentido, através das informações recolhidas por meio das práticas investigativas adotadas, nomeadamente a entrevista e a análise documental, verificou-se que face ao inicial contacto com o cenário de crise generalizado por todo o território nacional, a Nersant, tendo em conta que a sua atividade passa em larga escala pelas organizações que a compõem, optou por direcionar os seus esforços iniciais para a prestação de apoio às micro e médias empresas a si associadas por meio do acompanhamento dos pontos de situação vivenciados em cada uma das mesmas, através

da difusão de informações pertinentes relativas aos desenvolvimentos constantes do panorama pandémico e mediante a constituição de uma equipa interna capaz de responder às dúvidas, anseios e incertezas de quem até à associação chegasse, promovendo um clima de companheirismo entre o tecido empresarial regional que em muito a si está associado.

Deste modo, de entre as vastas e impactantes consequências da crise sanitária, apurou-se de igual modo que o sector económico constituiu aquele que maioríssima repercussão possuiu sobre a Associação Empresarial da Região de Santarém, que sentiu um decréscimo de cerca de metade dos seus rendimentos ativos face ao ano civil anterior à eclosão da pandemia, situação esta que se acredita ser em parte potenciada pelo grande volume de pequenas empresas cuja atividade foi iniciada em vésperas da crise, causando um grande abalo nos seus sistemas produtivos que ainda não se encontravam fortalecidos.

Por outro lado, tendo em consideração que a comunicação se caracteriza como sendo uma forte aliada à gestão de crises, tal como exposto na revisão literária inicialmente realizada, averiguou-se que a Nersant não constituiu nenhuma equipa destinada exclusivamente a essa finalidade uma vez que já possuía um departamento responsável pela organização das comunicações a serem efetuadas no quotidiano das suas operações. Assim sendo, verificou-se que a principal estratégia adotada a respeito dos instrumentos comunicativos utilizados com vista ao combate das vicissitudes causadas pela pandemia, passou fundamental pela utilização da comunicação dentro dos padrões normais da associação, ainda que voltada na sua globalidade para a era da transformação digital que, de acordo com Rodrigues (2019), “se caracteriza essencialmente por uma mudança estrutural das empresas através da aplicação das tecnologias existentes e da incorporação de processos digitais que garantam a sua evolução para uma nova época”.

Considerando que a Associação Empresarial da Região de Santarém já se encontrava relativamente preparada para a passagem gradual a um modelo de negócios mais direcionado para o digital, apurou-se que os processos de reinvenção levados a cabo pela mesma com vista à recuperação da sua atividade envolveram, fundamentalmente, a aceleração de acordos previamente estabelecidos ao nível da criação de plataformas online, a adoção do estabelecimento de contactos via diversos meios eletrónicos bem como a digitalização, em termos comunicativos, de todas as iniciativas promovidas pela associação, sendo que esta transformação “representa uma oportunidade para as empresas melhorarem não só o seu desempenho, como também o modo como se relacionam com os clientes, garantindo assim melhores resultados e tornando-as mais competitivas no mercado” (Rodrigues, 2019).

Posto isto, ainda que os planos traçados inicialmente tenham ficado aquém das expectativas previstas pela Associação Empresarial da Região de Santarém para um ano que não se previa ser marcado pela maior crise sanitária ao nível global do século XXI, concluiu-se que a pandemia de Covid-19 possuiu o impacto que seria expectável face ao panorama nacional, que ao ser subjugado a grandes desafios dado o encerramento da vida económica quase na sua totalidade, afetou amplamente a solidez do tecido empresarial no geral e, em concreto, levou a que a Nersant e todas as empresas a si associadas adotassem uma postura de elevada resiliência perante a manutenção dos seus negócios.

Por outro lado, apesar da literatura existente defender que a gestão comunicativa de uma crise consiste num processo contínuo composto por várias etapas complementares entre si, concluiu-se simultaneamente que na Associação Empresarial da Região de Santarém a crise sanitária, quiçá devido à sua missão humanista de apoio empresarial consoante as necessidades do momento presente, foi gerida de um modo que pode ser considerado como intuitivo, não tendo sido seguidas linhas rígidas de atuação previamente delineadas, mas sim tomadas as medidas consideradas mais eficazes face a cada desenrolar momentâneo da situação de crise com que a associação se deparava.

Em remate, tendo a digitalização sido a grande reinvenção do objeto de estudo que esteve na base da presente investigação, denota-se relevante terminar esta dissertação com uma breve citação de um artigo por mim realizado no âmbito de um serviço prestado a uma das empresas ligadas à Associação Empresarial da Região de Santarém e que trata, precisamente, da importância da transformação digital no mundo hodierno, pelo que,

acompanhar e adotar as crescentes evoluções tecnológicas num planeta que se encontra cada vez mais globalizado é fundamental para que as empresas se mantenham ativas e competitivas no mercado atual; a era da transformação digital não deve ser encarada como uma adoção em massa das novas tecnologias de informação e comunicação, mas sim como uma revolução digital do mundo empresarial (Rodrigues, 2019).

Exposição de Limitações e Sugestões

Todos os projetos levados a cabo pelo ser humano, sejam estes de cariz académico, profissional ou pessoal, estão sujeitos a condicionantes que podem de algum modo limitar a sua concretização em pleno e, como tal, também a presente dissertação foi marcada por algumas limitações que apesar de não constituírem impedimentos ao seu prosseguimento,

demarcaram indubitavelmente o rumo das conclusões obtidas, sendo as mesmas aqui apresentadas e, simultaneamente, sugeridas alternativas por forma a que futuramente outras rotas possam ser traçadas aquando do desenvolvimento de novos estudos.

Neste sentido, das principais limitações sentidas no decorrer da concretização desta investigação, uma das que merece maior destaque prende-se, fundamentalmente, com o carácter de atualidade da temática abordada, uma vez que os desenvolvimentos constantes da crise sanitária ao nível nacional implicou que os dados recolhidos tivessem um determinado prazo de validade quanto á sua efetiva viabilidade, assim como não permitiu a obtenção de uma visão geral dos reais impactos da pandemia dado o facto da mesma ainda persistir em território português. Como tal, sugere-se aos futuros investigadores que ao concretizarem um trabalho que se enquadre dentro desta abordagem, o façam aquando do término efetivo da crise pandémica, garantindo assim a aquisição de resultados abrangentes quanto às consequências sociais, sanitárias e económicas da crise.

Por outro lado, também o facto da presente investigação ter por base uma análise qualitativa se caracteriza como sendo um fator limitativo dos resultados obtidos, uma vez que apesar dos mesmos poderem ser transferíveis para outras organizações, estes não podem ser generalizados a todo o tecido empresarial nacional, sugerindo-se que, para tal, os futuros investigadores recorram a uma prática de análise mais inclusiva, assente num conjunto de objetos de estudo considerados estatisticamente válidos para o efeito.

Posto isto, conclui-se que a terceira e talvez maior limitação sentida na concretização deste estudo se prende, em larga escala, pelas próprias condicionantes impostas pelas regras de confinamento geral potenciadas pela crise, uma vez que esta situação conduziu a uma redução significativa dos meios, do tempo e da disponibilidade por parte do objeto de estudo em causa na contribuição para os propósitos da presente dissertação, apenas possibilitando a efetivação - considerada tardia - da entrevista única levada a cabo. Deste modo, simultaneamente aos conselhos já prestados, sugere-se aos futuros investigadores que pretendam compreender o impacto da crise sanitária na Associação Empresarial da Região de Santarém, que estabeleçam contactos antecipados, procurando envolver um maior número de participantes ou, quiçá, não centrando o estudo apenas na respetiva organização como um todo, mas sim ampliando o mesmo às micro e médias empresas que constituem a sua estrutura associativa.

Por fim, não sendo uma limitação sentida ao nível pessoal, deixa-se a mais valiosa sugestão para quem, à minha semelhança, embarca na grande aventura em que consiste esta etapa académica ao possibilitar a criação de conteúdo que acrescente valor a qualquer

campo teórico, a qual passa, em essência, pela escolha de um tema relevante - sobretudo para si próprio - e que permita mergulhar prazerosamente no mundo literário atrás de um maior conhecimento, que admita avanços e recuos em prol da busca pelo trabalho mais próximo da mestria e que possibilite envolver a mente num espírito científico insaciável.

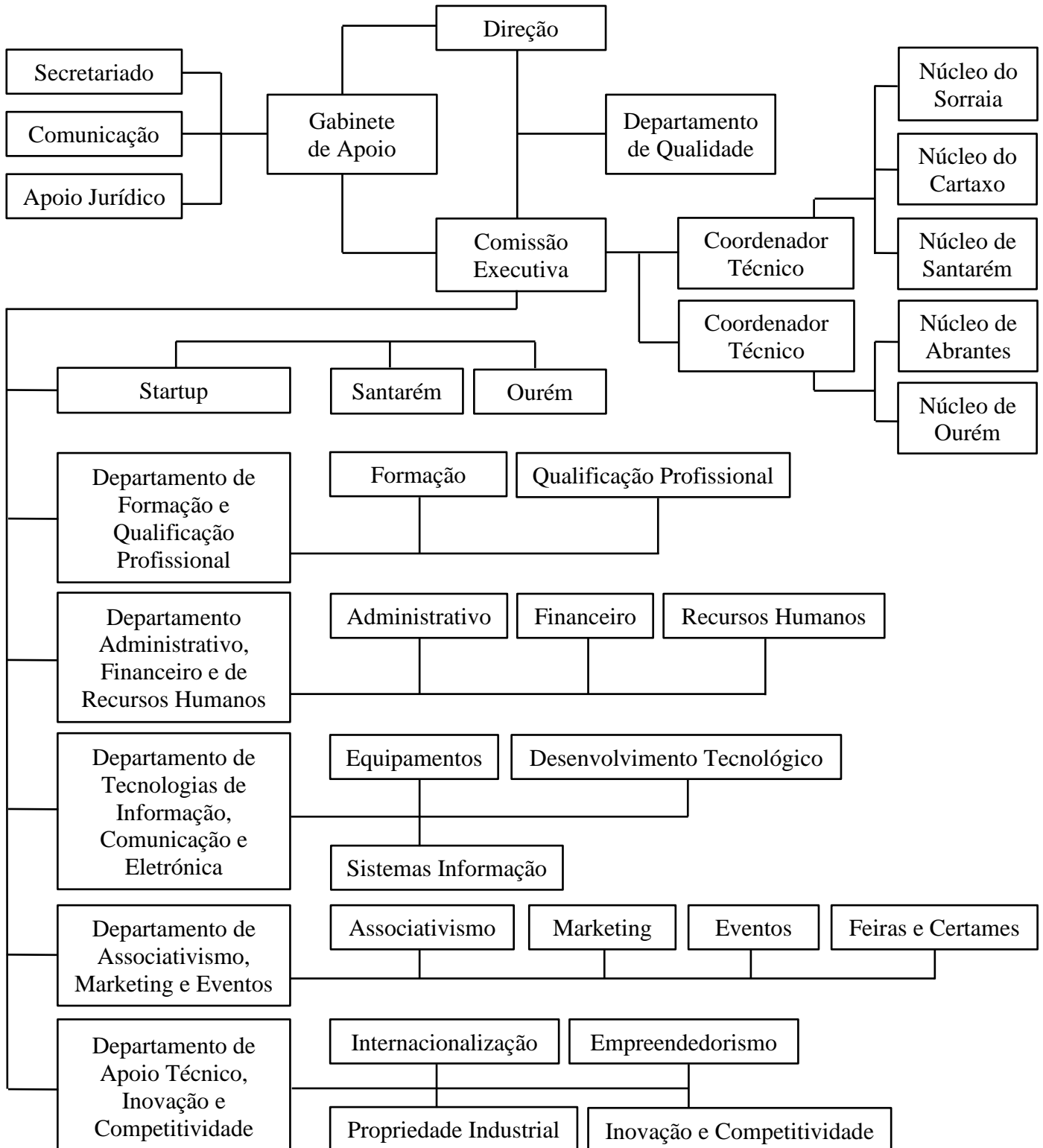
Referências Bibliográficas

- Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, Lda.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto, Portugal: Porto Editora.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.
- Cervo, A. & Bervian, P. (2002). *Metodologia Científica*. São Paulo, Brasil: Prentice Hall.
- Coombs, W. & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Nova Jérícia, Estados Unidos da América: Blackwell Publishing Ltd.
- Coombs, W. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks, Estados Unidos da América: Sage Publications.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2010). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Oxfordshire, Inglaterra: Routledge.
- Deloitte. (2015). Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores: Comunicação e Estratégia para a Preservação de Valor. Disponível em ibri.com.br/Upload/Conteudo/Manual_de_Gestao_de_Crises.pdf
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2018). *Strategic Communication: An Introduction*. Oxfordshire, Inglaterra: Routledge.
- Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Oxfordshire, Inglaterra: Routledge.
- Fiske, J. (1990). *Introduction to Communication Studies*. Oxfordshire, Inglaterra: Routledge.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid, Espanha: Morata.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
- Hamidovic, H. (2012). An Introduction to Crisis Management. *Isaca Journal*, 5, 1-4. Disponível em [researchgate.net/publication/254864017_An_Introduction_to_Crisis_Management](https://www.researchgate.net/publication/254864017_An_Introduction_to_Crisis_Management)
- Nersant. (2020). *Relatório de Contas*. Disponível em nersant.pt/nersant/relatorio-e-contas/

- Orduña, O. (2004). *A Comunicação em Momentos de Crise*. Disponível em bocc.ubi.pt/_esp/autor.php?codautor=779
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
- Riel, C. & Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. Oxfordshire, Inglaterra: Routledge.
- Rodrigues, A. (2019, Março 21). A Era da Transformação Digital. [Publicação em Blogue]. Disponível em crivosoft.pt/blog-pt/era-da-transformacao-digital/
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194. Disponível em hdl.handle.net/1822/2727
- Ruão, T. (2001). O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, Portugal. Disponível em hdl.handle.net/1822/2757
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: A Aventura Comunicativa da Formação da Universidade do Minho* (Tese de Doutoramento, Universidade do Minho). Disponível em hdl.handle.net/1822/8841
- Ruão, T. (2016). *A Organização Comunicativa: Teoria e Prática em Comunicação Organizacional* [PDF]. Disponível em hdl.handle.net/1822/41119
- Stake, R. (1999). *Investigación con Estudio de Casos*. Madrid, Espanha: Ediciones Morata.
- Ulmer, R., Sellnow, T. & Seeger, M. (2019). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks, Estados Unidos da América: Sage Publications.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Estados Unidos da América: Sage Publications.

Apêndices

Apêndice I – Organograma da Estrutura Organizacional



Apêndice II – Transcrição da Entrevista

1. Qual o sentimento geral da Nersant face ao inicial contacto com as restrições ocasionadas pelo surgimento da pandemia em Portugal?

Numa primeira fase, por estarmos em confinamento, aquilo que fizemos em termos internos passou pelo trabalho em espelho, isto é, tínhamos metade da equipa a trabalhar presencialmente e a outra metade em casa durante quinze dias e depois também estivemos em lay-off. Do ponto de vista externo, as primeiras três ou quatro semanas foram de trabalho árduo a prestar informação às empresas, porquê?! Porque estavam sempre a sair regras e decisões do conselho de ministros que no dia seguinte já todos queriam compreender e, como tal, o nosso trabalho nas primeiras semanas foi muito direccionado para informar as empresas. Além disso, na altura fizemos também um inquérito às mesmas e organizámos um documento com aquilo que nós entendíamos, em termos de Nersant, que deveriam ser as medidas a tomar pelo governo em relação ao apoio às empresas. No fundo, foi muito trabalho de retaguarda, se assim se pode dizer, porque as empresas bloquearam, deixou de haver encomendas, as empresas fecharam e, portanto, não tínhamos na prática interlocutores com quem comunicar. Eu cheguei a responder a e-mails a meio da noite porque as pessoas estavam muito ansiosas e não sabiam quais eram as regras vigentes, nomeadamente, se tinham que estar encerrados ou se poderiam manter-se abertos. E assim, como era muita informação para ser gerida, nós criámos uma *task-force* interna para dar resposta a tudo - eu coordenava e depois tinha três ou quatro pessoas a quem delegava as questões consoante estas chegavam. Enfim, fizemos um pouco esse trabalho e eu diria que o primeiro mês foi muito nesta base.

2. Com os seus vastos anos de presença no mercado, a Nersant já tinha passado, em algum momento, por uma situação de crise com esta amplitude?

Não, infelizmente já temos vindo a passar por várias crises, mas esta foi uma que não vem nos livros e, portanto, foi quase um reinventar de muitas coisas ao contrário de noutras crises económicas, como a de 2009 e a de 2011. Nós agora fomos mais para a frente, direccionámo-nos para as empresas, falámos com elas e as próprias vieram ter connosco e, portanto, foi diferente porque tivemos de reinventar não só a forma de contactar com as empresas, mas também o método de executar, por exemplo, as formações e os seminários, que deixaram de ser presenciais e passaram a ser online. Até

ao final de maio do ano passado realizámos cerca de vinte seminários online e criámos uma plataforma interna para realizar feiras digitais. No entanto, nós já estávamos a negociar com uma empresa a implementação de uma plataforma de formação online, o que nos facilitou porque atuámos logo e acabámos por entrar na era da digitalização de forma forçada, mas também rápida, o que nos permitiu ultrapassar algumas situações. Por outro lado, em termos de atividade, esta diminui muito. A associação possui um modelo muito interventivo junto das empresas, fazendo visitas às mesmas e apresentando projetos e programas, portanto, é muito uma questão de frente-a-frente com as empresas e, a bem dizer, tudo isto veio alterar todo o nosso método, até porque ainda hoje temos empresas que não querem reunir presencialmente porque têm receio da transmissão da Covid-19. Basicamente, nós temos trabalhado em modo *demo* relativamente a esta questão e apesar de não ser fácil tentámos readaptarmo-nos, sobretudo através da realização de alguns inquéritos sobre a pandemia para tentar compreender, nomeadamente, qual o estado da atividade económica, quem é que tinha parado e como é que tinha parado, se estavam ou não ao abrigo do regime de lay-off, etc. Ou seja, naquela primeira fase nós procurámos muito interagir com as empresas para que elas não se sentissem sozinhas e compreendessem que tinham ali alguém por perto para as apoiar.

3. Foi realizado algum tipo de monitorização da crise e dos seus impactos diretos ou indiretos na associação? Em caso afirmativo, de que forma?

Nós fizemos os tais inquéritos evolutivos (foram realizados quatro, se não me engano) e partimos da base, portanto, o primeiro inquérito foi de arranque e os restantes serviram para ver a evolução, ou seja, se no primeiro inquérito concluímos que, por exemplo, 50% das empresas estavam em lay-off, no segundo inquérito, verificámos se estas eram ou não as mesmas. Apesar dos inquéritos serem dirigidos às empresas, as respostas eram de cento e tal participantes, por isso considerámos estatisticamente válido e conseguimos perceber qual é que era a evolução. Uma coisa que nós percebemos logo foi a questão dos recursos humanos, verificámos que apesar da crise as empresas seguraram muito os seus recursos humanos. A maior parte das empresas afirmaram que não iam despedir, bem pelo contrário, até pensavam em contratar, o que nos permitiu perceber que havia uma resiliência muito grande por parte das empresas, porque o pior que há numa crise é a destruição do sistema produtivo, que custa muito a pôr de pé. Nesse caso o governo atuou bem, do ponto de vista dos apoios ao lay-off, ainda que nós

acreditássemos que o lay-off devesse ter sido financiado a 100%, o que faria todo o sentido devido à falta de faturação, por exemplo. Já o último inquérito foi realizado em outubro e entendemos que este ano não se justificava realizar mais nenhum porque já era um patamar diferente. No fundo, fomos procurando essa informação relativa ao lay-off, às linhas de apoio à atividade económica, às linhas de apoio à tesouraria e, portanto, tivemos sempre esse feedback das empresas, de modo simplista, sobre o estado da arte.

4. Tendo em conta que a Nersant atua de forma ampla na região, foram sentidas contingências específicas consoante o sector de atuação?

Nós ajudámos em média, nos últimos dez anos, a constituir cerca de oitenta/noventa/cem empresas anualmente, muito por causa da Startup que temos em Santarém e da outra em Ourém e, portanto, é uma atividade que nós fazemos muito, até porque somos uma entidade certificada do programa de apoio à criação do próprio emprego. Nas médias empresas, melhor ou pior, de uma forma ou de outra, as empresas acabaram por tentar superar a crise. Onde sentimos muitas dificuldades e muitos problemas foi maioritariamente nas empresas criadas nos últimos dois/três anos, aliás, houve empresas criadas em janeiro do ano passado, a iniciarem a atividade mesmo antes da crise, e uma coisa que a Nersant propôs foi aplicar apoios mais robustos para essas empresas, mesmo em termos de financiamento, porque essas estavam completamente desprotegidas. De grosso modo, as Startups com menos de dois anos sofreram muito e só não temos tido muitas empresas a fechar a atividade porque as pessoas são resilientes e como eu costumo dizer - o português é uma máquina, o português é muito bom - e mesmo sem dinheiro, mesmo com menos de metade do PIB injetado nas empresas, sejam elas de que área forem, o português está cá para lutar. E depois não é só isso, é uma questão de confiança. Eu estou na Nersant à vinte e tal anos e tenho assistido a várias crises como à pouco a Ana referia, portanto nós temos que criar condições para que o empresário sinta que está a lutar por uma causa que pode ganhar e para a qual tem pessoas com ele. Isto possui um fator psicológico muito importante, porque um empresário que baixa os braços e não acredita, vai abaixo. Na crise de 2011, nós sentimos isso, os empresários sentiram-se motivados porque valia a pena lutar e, portanto, é isso que nós pretendemos levar às empresas atualmente, é essa motivação.

5. Sendo esta uma crise cujas repercussões são transversais ao nível social, económico e sanitário, algum dos mesmos se destaca no que respeita ao impacto gerado sobre a Nersant?

A situação mais preocupante é claramente do ponto de vista económico porque este arrasta tudo o resto, porque se as coisas estiverem bem do ponto de vista económico e houver uma distribuição de riqueza, o resto vem por acréscimo. Começamos a ter muitos desempregados e as empresas começarem a fechar ou a não laborar convenientemente cria aqui um carrossel complicado e, por isso, eu diria que é o que vai suceder agora com esta questão do aumento do número de casos, pelo que eu espero que o governo altere as coisas, porque se já há pessoas que estão vacinadas, há que acreditar na sua eficácia, senão não vale a pena. Portanto, temos que minimizar as restrições e ver o que está a ser feito na Alemanha, na Hungria e na Inglaterra e não estar a criar, por exemplo, isto dos certificados obrigatórios nos restaurantes em determinados dias, porque realmente não faz sentido e acaba por ser limitativo.

6. Considerando que a comunicação é uma forte aliada à gestão de crises, a Nersant constituiu alguma equipa destinada a essa finalidade? Em caso afirmativo, qual o perfil dos seus membros?

Nós temos um departamento de comunicação e mantivemos toda a comunicação que já fazíamos - todos os dias sai uma newsletter com duas ou três informações e lá partilhamos a informação que consideramos essencial. No entanto, quando havia alguma questão em especial, como uma decisão tomada em conselho de ministros às quatro da tarde que considerávamos ser importante, nós publicávamos uma newsletter especial. Procurámos manter sempre as empresas informadas relativamente ao que estava a acontecer. Para além disso, também temos uma revista que agora está só online, enquanto até março do ano passado era digital e impressa, ou seja, tudo aquilo que nós pudemos manter como normal, mantivemos, ainda que muito suportado pelo digital. Eu presumo que as nossas empresas associadas, com base no feedback que nos vão dando, não sentiram nenhuma mudança. Mesmo as visitas presenciais que costumávamos fazer, apenas passámos a fazê-las via contacto telefónico, ou seja, ligamos às empresas e falamos. Para além disso, fizemos muitos seminários onde chegámos a ter mais de duzentas pessoas para esclarecer dúvidas ou determinadas legislações que tenham saído,

etc. Em suma, mantivemos essa ligação muito forte e acho que em alguns casos até reforçámos a presença junto das empresas.

7. Quais foram as principais ações de comunicação levadas a cabo pela Nersant face ao combate das adversidades emergentes?

Criámos as feiras digitais e fizemos também o encontro internacional de negócios - que o ano passado passou para o online e este ano, em junho, também - com cento e tal empresários estrangeiros - ou seja, na prática, tirando as atividades que só podiam ser presenciais, passámos tudo para o digital. Em termos de comunicação penso que não defraudámos as empresas e fomos capazes de dar resposta à crise, porque temos uma grande experiência ao nível da comunicação que vem já do passado e, portanto, acabámos por reforçar essa ligação, inclusivamente através dos inquéritos.

8. No que respeita aos canais de comunicação utilizados, a Nersant encontrava-se previamente preparada para comunicar eficazmente durante a crise?

Sim, porque nós temos uma estrutura interna de informática que tem vindo a evoluir com essa comunicação online, por isso, apenas mantivemos e reforçámos aquilo que já tínhamos, até porque é muito mais barato comunicar com as empresas pela via digital do que, por exemplo, fazendo um jornal, que não é imediato. No fundo, nós já tínhamos feito essa transição, se assim se pode dizer, até porque como lhe disse, nós já estávamos a preparar uma plataforma para fazer formações online e, portanto, já tínhamos percebido que o futuro passava por aí. Dadas as circunstâncias foi só acelerar o processo.

9. Considerando os avanços e recuos potenciados pela pandemia, quais as estratégias adotadas pela Nersant por forma a superar a crise adveniente?

É assim, nós temos uma componente muito grande de prestação de serviços às empresas que foi perdida, porque como falámos à bocado, a economia tem muito psicológico e não lhe sei dizer se é a maioria, mas uma grande parte das empresas está a adiar decisões porque não sabe como é que vai ser o dia seguinte. E essencialmente é isso, as empresas estão ativas, estão a conversar e a interagir, mas decisões que sejam para além de um mês é difícil. Por exemplo, nós temos uma formação para empresários com vista à melhoria de competências e à elaboração de estratégias na empresa - é um projeto que qualquer empresa que adira, demora um ano a desenvolver - e neste projeto nós

praticamente não temos tido adesões porque as empresas não sabem se durante esse tempo continuarão cá. Aí tem sido difícil, quando lidamos com as empresas na tomada de decisão para o futuro.

10. Quais foram as principais aprendizagens e alterações às práticas, adquiridas e concretizadas pela Nersant, com vista a encarar as vagas que se sucederam?

No essencial foi claramente o digital, virámo-nos muito para o digital, nomeadamente para as feiras digitais, para a formação online, etc. e, portanto, foi claramente isso que fizemos, aliás, nem conseguiríamos fazê-lo de outra forma.

11. Em remate, face à crise multidimensional vivenciada no último ano e gerada pelo contexto pandémico, quais foram as principais mudanças na Nersant?

Nós, Nersant, temos mudado muito ao longo dos tempos porque procuramos acompanhar o estado das coisas. Eu diria que aquilo que a Nersant faz hoje em dia praticamente não é em nada a mesma coisa que fazia antes, tirando os seminários de captação, todo o restante é diferente. Esta pandemia mudou muita coisa em termos de Nersant, mudou a ligação. Por exemplo, nós tínhamos reuniões em que as pessoas vinham das suas terras para que nos juntássemos e agora temos reuniões semanais online que em cerca de uma hora ficam despachadas, o que nos dá uma maior articulação. Com isto não digo que daqui a seis meses a maior parte das coisas não volte ao que era antes, mas mudou muito. Nós tínhamos seminários presenciais, falávamos com as pessoas, interagíamos e, entretanto, não fizemos mais nenhum seminário presencial, portanto, mudou completamente. As formações eram presenciais, nós acabámos em dezembro as últimas e desde então não fizemos mais nenhuma, simplesmente porque as pessoas preferem fazer online. No essencial acho que mudou tudo, sobretudo na forma de interagir com as empresas.